

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

**UMA METODOLOGIA HÍBRIDA PARA GESTÃO DE
PROJETOS EM UMA AGÊNCIA DE EVENTOS**

Karine Ampessan Batalha e Gislaine Camila Lapasini Leal

Maringá - Paraná
Brasil

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

UMA METODOLOGIA HÍBRIDA PARA GESTÃO DE PROJETOS
EM UMA AGÊNCIA DE EVENTOS

Karine Ampessan Batalha

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Orientador (a): Gislaine Camila Lapasini Leal

**Maringá - Paraná
2016**

DEDICATÓRIA

*Dedico o presente trabalho à minha família,
inspiração e motivo de dedicação.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço encarecidamente a meus maiores amores, meus pais, motivo de eu estar em uma universidade pública, concluindo um curso de graduação e buscando ser uma profissional de excelência como forma de retribuição a tudo o que já fizeram por mim.

E mesmo com a influência de meus pais para entrar na universidade, foram eles, amigos que fiz durante esses 5 anos, que foram o motivo para eu ser feliz nesse tempo. À Liga da Justiça, que me trouxe alegrias na rotina da faculdade, que se preocupou junto comigo durante as provas, que esteve comigo em todas as festas e churrascos e que me mostrou o significado de amizade na faculdade. Ao grupo de amigas mais sincero que eu poderia ter, agradeço às Negas por terem me confortado quando eu precisei, por terem sido um grupo de amigas que eu realmente poderia contar em qualquer momento da minha vida e por me dar a tranquilidade de saber que tenho amizades verdadeiras para o resto da minha vida!

Ao meu companheiro e melhor amigo, Vitor, que por coincidência é também meu namorado. Você me fez ter calma quando eu precisava e fez meus momentos bons serem muito melhores.

Agradeço às organizações como A.A.A.E.U, Cheerleaders Epidemia e Dinâmica Consultoria por me mostrarem que não é só dentro de uma sala que aprendemos a ser melhores profissionais.

Também aos professores com que pude ter o prazer de conviver e absorver parte do conhecimento e experiência que estes possuem. Se não fosse por vocês, eu não estaria graduando. Especialmente à minha orientadora Camila Leal, que com suas palavras experientes tornaram esse trabalho na sua melhor versão possível.

Por fim, agradeço à cidade de Maringá. Cidade maravilhosa em sua beleza, organização e hospitalidade. Minhas experiências aqui foram sensacionais e serei grata durante toda a minha vida por esses momentos.

RESUMO

Através de uma metodologia híbrida de Gerenciamento de Projetos que aborda tanto práticas e definições do Guia PMBOK, quanto da metodologia ágil de Gerenciamento de Projetos chamada Scrum, o estudo realizado procura suprir falhas nos processos internos de uma empresa de eventos. A aplicação de ferramentas auxiliares e a definição de um fluxo de processos foram etapas fundamentais para desenvolver uma metodologia que fosse adequada ao modelo de negócio em questão. Com a aplicação do projeto, a empresa pôde obter uma rotina de trabalho melhor organizada, com processos bem definidos e com uma sistemática que contribuísse para a evolução tanto gerencial quanto de resultados da empresa.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, PMBOK, Scrum, Serviços, Metodologia.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Justificativa	1
1.2	Definição e delimitação do problema	3
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 Texto	5
2	Revisão da Bibliografia	6
2.1	Gerenciamento de Projetos	6
2.2	Guia PMBOK	7
2.3	Gestão Ágil de Projetos	12
2.3.1	<i>Scrum</i>	12
2.4	Ferramentas.....	15
2.4.1	Análise SWOT.....	15
2.4.2	5W2H	16
2.5	Eventos.....	17
3	Desenvolvimento	18
3.1	Caracterização da Empresa	18
3.2	Diagnóstico	20
3.2.1	Entrevistas	20
3.2.2	Análise SWOT.....	23
3.3	Metodologia de GP Proposta	27
3.3.1	Fluxo de Processos	29
3.4	Resultados da Implantação da Metodologia Proposta	39
4	Conclusão	43
4.1	Contribuições	43
4.2	Dificuldades e Limitações	43
4.3	Atividades Futuras	44
5	Referências	46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Atividades realizadas	5
Figura 2 - Ciclo do <i>Scrum</i>	14
Figura 3 – Análise SWOT.	15
Figura 4 – Crescimento de Colaboradores e Número de Eventos.....	18
Figura 5 – Organograma Fevereiro/2016	19
Figura 6 – Análise SWOT	27
Figura 7 – Fluxo de Processos	30
Figura 8 – Nova Estrutura Organizacional	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mapeamento de grupos de gerenciamento de projetos e áreas do conhecimento..	10
Quadro 2 – Modelo de 5W2H.	16
Quadro 3 – Pontos de Melhoria Diagnosticados	23

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EDP – Escritório de Projetos

PMBOK – *Project Management Book of Knowledge*

PMI – *Project Management Institute*

1 INTRODUÇÃO

O crescimento contínuo e a entrega de um serviço ou produto de qualidade a seus clientes, dependem diretamente de uma gestão interna consolidada e da padronização do modelo de trabalho. Diversos projetos organizacionais vêm sendo desenvolvidos a fim de gerar vantagens competitivas e dessa forma, a disciplina de gerenciamento de projetos ganha notoriedade nos modelos de administração e gera melhorias como velocidade, consistência e excelência na execução de projetos (BOUER e CARVALHO, 2005).

Um empreendimento que possui um objetivo definido, que necessita de recursos e trabalha em função de prazos, custos e qualidade pode ser considerado um empreendimento voltado à projetos e necessita de uma metodologia bem definida para a sua boa gestão. Com o aumento da complexidade dos projetos, a utilização do gerenciamento de projetos pode garantir o planejamento, a programação e o controle de uma série de atividades necessárias para atingir com êxito o objetivo do projeto. Essa concepção é o que motiva empresas a investirem na melhoria desse gerenciamento tanto para o futuro quanto para o presente (KERZNER, 2007).

Com a popularização do uso da gestão de projetos, inúmeras metodologias e guias surgiram como base de conhecimento ao meio empresarial e acadêmico, porém, vê-se a necessidade da criação de uma metodologia análoga às demais que satisfaça as necessidades e particularidades do *business case* de uma empresa de eventos, como a tratada neste trabalho.

1.1 Justificativa

Trata-se de uma empresa do segmento de eventos, que atua no ramo universitário e que procura entender seus clientes para proporcionar experiências marcantes, buscando inovação e excelência no entretenimento jovem, segundo sua missão.

O ramo de eventos é caracterizado pelo planejamento e execução de festas, jogos universitários, eventos corporativos em geral e formaturas, sejam de autoria da empresa ou de terceiros. Em qualquer um desses casos, os eventos demandam um planejamento detalhado devido ao grande número de atividades que devem ser executadas com antecedência para seu sucesso.

Um dos fatores mais críticos dentro do planejamento dos eventos, é o gerenciamento de *stakeholders*. Os *stakeholders* são as pessoas ou organizações ativamente envolvidas nos projetos, de maneira positiva ou negativa ou cujos interesses possam ser afetados com o

andamento do projeto ou com o término deste. Quanto a autoridade e responsabilidade desses *stakeholders* dentro do projeto, pode haver uma grande variação, dos menos impactante até os mais decisivos para o sucesso do projeto (NORO, 2012).

A partir disso, tem-se que o grupo de *stakeholders* mais crítico para o projeto, é o grupo de fornecedores, considerando que cerca de 80% das atividades pré-evento envolvem o gerenciamento de aquisições, cotação de fornecedores, negociação e adjudicação de contratos. Qualquer falha durante esse processo de gerenciamento das aquisições, pode acabar impactando em requisitos fundamentais para o dia do evento.

A empresa em específico, conta com uma equipe reduzida, onde cerca de 7 colaboradores são responsáveis por atividades de apoio e 5 outros por atividades diretamente ligadas ao projeto. Esses colaboradores responsáveis diretamente pelo planejamento e execução dos projetos pertencem à divisão da Produção.

A empresa vem tendo um crescimento financeiro acelerado de aproximadamente 100% ao ano, mesmo em meio à crise, e conta com projetos que atingem até 500 mil reais em margem de contribuição. Entretanto, esse crescimento se dá de forma não organizada, implicando em situações como: incerteza da capacidade produtiva real, visto que os 12 projetos autorais e recorrentes da empresa não sofreram variação mesmo quando dois novos assessores foram contratados, mostrando que provavelmente os recursos humanos estavam sendo mal alocados. A organização do projeto e das atividades a serem realizadas não possuíam uma sistemática, sendo aplicada de forma diferente a cada evento: às vezes por uma *checklist*, outras por uma planilha online. Com essa falta de organização, muitas atividades eram esquecidas e atrasavam algumas etapas do planejamento, acabando por sobrecarregar a equipe na eminência do evento, mostrando que não havia gerenciamento dos riscos do projeto e que a equipe de produção acabava por se dedicar mais a aplicar ações corretivas do que a executar as atividades planejadas.

Dessa forma, pode-se encontrar no gerenciamento de projetos, soluções que trariam à empresa, uma visão mais organizada de seus projetos e de seu processo principal. Essas soluções não puderam ser satisfeitas com o uso de apenas uma metodologia de Gerenciamento de Projetos, pois para obter-se a melhoria em todo o ciclo de vida dos projetos, eram necessárias desde características macro no planejamento, como por exemplo o Plano de Gerenciamento do Projeto e a definição de um Escritório de Projetos, abordados pelo PMBOK®, como também características micro, como as *Daily Scrums*, abordadas pela gestão ágil de projetos. Dessa maneira, a hibridização de conceitos em gerenciamento de projetos foi a que se mostrou mais adequada à todas as melhorias que a empresa deseja obter.

1.2 Definição e delimitação do problema

Em uma empresa que conta com pouca organização, planejamento e monitoramento dos projetos executados é possível traçar um caminho por meio do Gerenciamento de Projetos que consiga trazer ao negócio resultados rápidos e satisfatórios.

Segundo Vargas (2008) o gerenciamento de projetos consiste em ferramentas gerenciais que auxiliam o desenvolvimento de habilidades, conhecimento e capacidades individuais em relação a projetos.

Uma metodologia híbrida é uma metodologia que conta com uma junção de dois ou mais conceitos em determinada área. Aplicando ao presente trabalho, possibilita que o estudo seja mais amplo e que possa trazer práticas que se adequem mais a realidade da empresa em estudo.

O estudo visa propor uma metodologia híbrida de gestão de projetos, com o intuito de apresentar o uso de ferramentas e boas práticas que solucionem os problemas enfrentados pela empresa e que tragam uma organização fundamentada em metodologias de sucesso no meio. Este trabalho não contempla a execução de um projeto específico.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Definir uma metodologia híbrida de gerenciamento de projetos que seja alinhada às necessidades de uma empresa de eventos.

1.3.2 Objetivos específicos

Pode-se observar como objetivos específicos do projeto:

- Analisar metodologias de gerenciamento de projetos tradicionais, ágeis e híbridas;
- Mapear o processo de gestão de projetos adotado pela empresa;
- Levantar as dificuldades em relação a gestão de projetos;
- Estruturar e documentar a metodologia proposta.

1.4 Método de Pesquisa

O presente trabalho, segundo Gil (2010), é de natureza básica, pois não prevê aplicação prática do tema proposto, sua forma de abordar o problema é qualitativa por se tratar de uma pesquisa descritiva e não com números, do ponto de vista dos objetivos é exploratória e o delineamento adotado é de pesquisa bibliográfica elaborada a partir de um material já aplicado.

O método de pesquisa adotado para o desenvolvimento deste trabalho é composto por atividades interdependentes listadas a seguir:

- Observação da rotina de trabalho dos colaboradores e o funcionamento dos processos internos da empresa a fim de identificar pontos de melhoria;
- Diagnóstico inicial da gestão de projetos na empresa por meio de reuniões de reconhecimento com responsáveis por cada uma das divisões envolvidas nos projetos (Produção, Licitações, Relacionamento com Cliente, Diretoria, Núcleo de Suporte);
- Entrevistas com cada responsável a fim de entender a fundo a problemática da empresa, que podem ser encontradas, na íntegra na sessão de Apêndices do trabalho, meio mais adequado encontrado para se atingir o objetivo desejado, por ser uma forma formal ou informal de extrair informações das partes interessadas através de conversas diretas com as mesmas. As entrevistas são frequentemente conduzidas individualmente, entre um entrevistador e um entrevistado, mas podem envolver mais pessoas interessadas no assunto. Entrevistar colaboradores experientes, patrocinadores e outros executivos e especialistas no assunto do projeto pode auxiliar na identificação e definição das características e funções das entregas desejadas.
- Análise SWOT para levantar de forma sistemática pontos fortes e fracos do formato de trabalho da empresa, que contou com a participação de todos os membros da empresa, incluindo desde diretoria executiva até assessores, onde através de discussões, foram levantados os pontos que definiram a análise. A condução dessa análise foi realizada pelo núcleo de suporte da empresa, mais especificamente a Diretoria de Qualidade, que é responsável pelo desdobramento da estratégia dentro da organização;
- Seleção de áreas de conhecimento para aplicação dos conteúdos, baseando-se nas necessidades mais urgentes dos projetos, coletadas na etapa de diagnóstico;
- Adoção de ferramentas e boas práticas apresentadas pelas metodologias estudadas, por meio da elaboração de *templates*, planilhas, processos e cursos externos, como por exemplo um curso avançado da ferramenta MS Project aplicado por uma empresa de consultoria externa;

- Elaboração de um guia de aplicação com o “passo a passo” da metodologia proposta e o mapeamento do novo fluxo do processo principal da empresa.

Todas as etapas descritas acima, levaram, sequencialmente, cerca de nove meses até serem realizadas completamente

As atividades realizadas podem ser melhor vistas pelo esquema mostrado na Figura 1 abaixo:

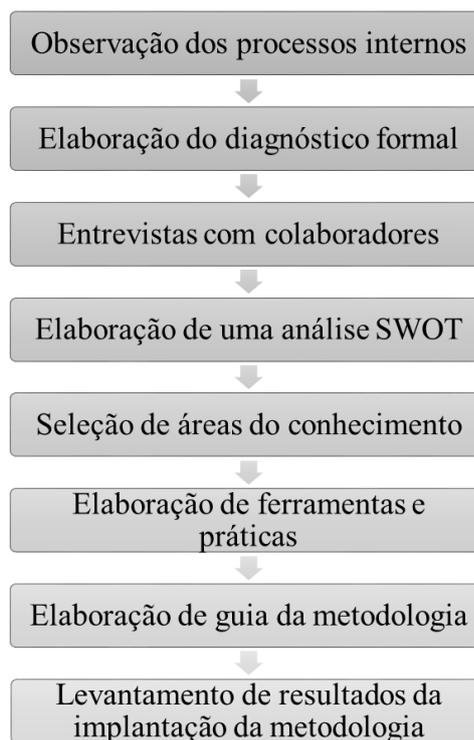


Figura 1 – Atividades realizadas

1.5 Estrutura do Texto

O primeiro capítulo do trabalho abordou a introdução, contendo os objetivos e justificativas. Nele, o leitor foi introduzido ao tema proposto.

O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica, contendo os estudos que subsidiaram o desenvolvimento do trabalho: gerenciamento de projetos, Guia PMBOK, metodologia ágil de Gerenciamento de Projetos, *Scrum*, análise SWOT, 5W2H e eventos em geral.

O Capítulo 3 descreve o desenvolvimento da pesquisa de campo, contendo: caracterização da empresa em estudo, o diagnóstico da empresa através de métodos de observação, entrevistas e análise SWOT, a elaboração de uma proposta de metodologia de

Gerenciamento de Projetos contendo o fluxo de processos dos projetos e os resultados de implantação da metodologia proposta.

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

O quinto capítulo trata das referências bibliográficas utilizadas para a elaboração do trabalho e por fim, o apêndice traz documentos com insumos para as conclusões do trabalho.

2 REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

Este capítulo apresenta o referencial teórico utilizado para a elaboração do presente trabalho. As ferramentas, práticas e metodologias abordadas no desenvolvimento estão aqui descritas por meio de referências literárias.

2.1 Gerenciamento de Projetos

Um projeto pode ser considerado um trabalho temporário, ou seja, que tem início e fim bem definidos, desprendido para criar um resultado único. Um projeto alcança seu término quando seus objetivos são atingidos ou quando não serão ou não podem ser. É característica de um projeto ser único, ou seja, mesmo que elementos se repitam em outros projetos, essa repetição não altera as particularidades do trabalho do projeto (PMBOK, 2013).

Projetos, por definição, podem ser aplicáveis em uma grande variedade de áreas de conhecimento, por exemplo, na engenharia civil, no desenvolvimento de softwares, em estratégias militares, em marketing e publicidade, entre outras (VARGAS, 2008).

Comumente utilizados como um meio de alcançar os objetivos estratégicos de um negócio, projetos geralmente acontecem por fatores como a demanda de mercado, a oportunidade estratégica de um novo negócio, por solicitações de clientes ou até para obter certo requisito legal (PMBOK, 2013).

A gestão de projetos pode ter como definição a junção do planejamento, a programação e o controle de várias tarefas, que quanto integradas, resultam no objetivo do projeto (KERZNER, 2007).

O gerenciamento de projetos pode ser aplicado em qualquer empreendimento que conte com um cenário específico que fuja da rotina usual. O sucesso em gerenciamento de projetos

tem como base a identificação do que é rotineiro e o que é um projeto dentro do negócio (VARGAS, 2008).

O gerenciamento de projetos envolve a aplicação de 47 processos, que podem ser agrupados em cinco grandes grupos de processos: 1) Iniciação, 2) Planejamento, 3) Execução, 4) Monitoramento e 5) Controle e Encerramento (PMBOK, 2013).

Há três fases históricas da gestão de projetos: a primeira começando pela gestão de projetos tradicional, passando pela gestão de projetos moderna e chegando à recente gestão corporativa de projetos. Na gestão de projetos tradicional, os aspectos considerados nos projetos eram prazos, custos e qualidade. Na gestão moderna, que é a segunda fase, concluiu-se que a satisfação do cliente deveria ser o principal fator de sucesso no projeto. Outro aspecto foi o fator humano, representado pela satisfação dos integrantes da equipe do projeto. Agora, não só os prazos, custos e qualidade são importantes, mas outros fatores como escopo, recursos, comunicações, riscos, suprimento e integração dos projetos. O Gerenciamento de Projetos assegura que os recursos disponíveis sejam alocados da maneira mais eficiente e eficaz, permitindo aos administradores e gerentes planejarem de maneira mais segura, o futuro das organizações (KERZNER, 2007).

2.2 Guia PMBOK

As informações que contextualizam o Guia PMBOK foram retiradas do próprio livro e, portanto, o próprio tema é sua referência bibliográfica.

O Guia PMBOK oferece diretrizes e caminhos a se seguir para o gerenciamento de projetos, nele também é descrito o ciclo de vida dos projetos e seus processos. Além disso, o PMBOK possui um padrão globalmente reconhecido para o gerenciamento de projetos como uma profissão. É apresentado no Guia, desde influências que a própria organização possui no desempenho do projeto, até como deve ser composta a equipe de trabalho.

A partir da aceitação do gerenciamento de projetos como uma profissão, tem-se que a melhoria em ferramentas, habilidades e técnicas nesse assunto, podem trazer resultados positivos no sucesso dos projetos, essas melhorias são reconhecidas pelo guia como “Boas práticas”. Uma “boa prática” significa que há um consenso positivo sobre a aplicação dessa prática, porém, não significa que quando não aplicada, trará resultados negativos ao projeto.

O Guia contém um padrão para se gerenciar projetos que pode ser replicado quase sempre a todos os setores econômicos, por isso é tão amplamente usado para a elaboração de metodologias. Um dos conceitos abordados é o ciclo de vida do projeto, que é composto por

fases que abrangem do início ao fim. Essas fases são geralmente limitadas por um tempo pré-definido e podem ser documentadas como uma metodologia específica a um projeto, mesmo embora haja projetos com o mesmo início e fim, certas entregas e atividades especificam cada um e o tornam único.

Um processo de gerenciamento de projetos é um conjunto de atividades que quando executadas geram um produto, serviço ou qualquer outro resultado esperado. O guia traz esses processos caracterizados por suas entradas, ferramentas e técnicas utilizadas e suas saídas.

O primeiro grupo de processos é o de iniciação que inclui atividades que definem novos projetos ou novas fases garantindo a autorização para que seja iniciado. É nesse grupo também que as partes interessadas no projeto são notificadas e alinhadas em relação ao objetivo final dele.

O grupo de processos de planejamento é o segundo grupo. Ele é composto por processos que definem o escopo do trabalho a ser aplicado, por processos que reforçam o objetivo do projeto e o caminho para chegar até esse objetivo. Uma vez que esse grupo esteja muito bem definido, pode prevenir alterações indesejadas no escopo e no curso do projeto.

O grupo de execução inclui processos que possuem como saídas a conclusão do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto. Outros processos nesse grupo incluem a coordenação da equipe e de recursos, o gerenciamento das partes interessadas e a garantia de que as atividades serão executadas conforme o plano de gerenciamento de projetos.

O grupo de processos de monitoramento e controle engloba processos de acompanhamento, análise e organização do progresso e do desempenho do projeto. Esse grupo de processos garante a medição e a análise da progressão do desempenho do projeto, além de envolver o controle de mudanças, a recomendação de ações corretivas e o monitoramento do projeto em relação à sua linha de base.

O grupo de processos de encerramento abrange processos da finalização das atividades de todos os demais grupos de processos. Esses processos formalizam o encerramento do projeto, seja ele por um encerramento planejado, prematuro ou por um cancelamento no projeto.

Os 47 processos que compõem os cinco grupos de processos também são agrupados em 10 diferentes áreas do conhecimento que representam conceitos e atividades de determinado campo profissional. Essas áreas do conhecimento são classificadas em: Gerenciamento da integração do projeto, Gerenciamento do escopo do projeto, Gerenciamento do tempo do projeto, Gerenciamento dos custos do projeto, Gerenciamento da qualidade do projeto, Gerenciamento dos recursos humanos do projeto, Gerenciamento das comunicações do projeto, Gerenciamento dos riscos do projeto, Gerenciamento das aquisições do projeto e

Gerenciamento das partes interessadas do projeto. Além disso é especificada a integração entre essas áreas do conhecimento e os grupos de processos (PMBOK, 2013).

O Quadro 1 destaca a relação entre os grupos de processos e as áreas de conhecimento:

ÁREAS DO CONHECIMENTO	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	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
INTEGRAÇÃO	Desenvolver o termo de abertura do projeto	Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto Realiza o controle integrado de mudanças	Encerrar o projeto ou fase
ESCOPO		Planejar o gerenciamento do escopo Coletar os requisitos Definir o escopo Criar a EAP		Validar o escopo Controlar o escopo	
TEMPO		Planejar o gerenciamento do cronograma Definir as atividades Sequenciar as atividades Estimar os recursos das atividades Estimar as durações das atividades Desenvolver o cronograma		Controlar o cronograma	
CUSTOS		Planejar o gerenciamento dos custos Estimar os custos Determinar o orçamento		Controlar os custos	
QUALIDADE		Planejar o gerenciamento da qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Controlar a qualidade	
RECURSOS HUMANOS		Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	Mobilizar a equipe do projeto Desenvolver a equipe do projeto Gerenciar a equipe do projeto		
COMUNICAÇÕES		Planejar o gerenciamento das comunicações	Gerenciar as comunicações	Controlar as comunicações	
RISCOS		Planejar o gerenciamento dos riscos Identificar os riscos Realizar a análise qualitativa dos riscos Realizar a análise quantitativa dos riscos Planejar as respostas aos riscos		Controlar os riscos	
AQUISIÇÕES		Planejar o gerenciamento das aquisições	Conduzir as aquisições	Controlar as aquisições	Encerrar as aquisições
PARTES INTERESSADAS	Identificar as partes interessadas	Planejar o gerenciamento das partes interessadas	Gerenciar o engajamento das partes interessadas	Controlar o engajamento das partes interessadas	

Quadro 1 – Mapeamento de grupos de gerenciamento de projetos e áreas do conhecimento. Fonte: PMBOK, 2013

As 10 áreas do conhecimento, segundo o PMBOK (PMI, 2013), englobam aspectos amplos dos projetos, sendo cada uma, referente aos processos condizentes, que garantem o bom funcionamento do projeto quando aplicadas em conjunto. São elas

- **Gerência da Integração:** Trata de todos os aspectos do plano do projeto, e envolve um elevado nível de interação.
- **Gerência de Escopo:** Definir e controlar o que deve e o que não deve estar incluído no projeto. Consiste da iniciação, planejamento, definição, verificação e controle de mudanças do escopo.
- **Gerência de Tempo:** O objetivo principal é garantir o término do projeto no tempo certo. Consiste da definição, ordenação e estimativa de duração das atividades, e de elaboração e controle de cronogramas.
- **Gerência de Custo:** Garantir que o projeto seja executado dentro do orçamento aprovado. Consiste de planejamento de recursos, e estimativa, orçamento e controle de custos.
- **Gerência de Qualidade:** O objetivo principal é garantir que o projeto satisfará as exigências para as quais foi contratado. Consiste de planejamento, garantia e controle de qualidade.
- **Gerência de Recursos Humanos:** Garantir o melhor aproveitamento das pessoas envolvidas no projeto. Consiste de planejamento organizacional, alocação de pessoal e desenvolvimento de equipe.
- **Gerência de Comunicação:** O objetivo principal é garantir a geração adequada e apropriada, coleta, disseminação, armazenamento e disposição final das informações do projeto. Consiste do planejamento da comunicação, distribuição da informação, relatório de acompanhamento e encerramento administrativo.
- **Gerência de Risco:** O objetivo principal é maximizar os resultados de ocorrências positivas e minimizar as consequências de ocorrências negativas. Consiste de identificação, quantificação, tratamento e controle de tratamento de riscos.
- **Gerência de Aquisição:** Descreve os processos necessários à aquisição de bens e serviços. Consiste no planejamento da aquisição de bens e serviços, no planejamento da solicitação, na solicitação, na seleção das fontes, na administração dos contratos e no encerramento dos contratos.
- **Gerência das Partes Interessadas:** O gerenciamento das partes interessadas consiste na comunicação contínua com as partes interessadas para entender suas

necessidades e expectativas, abordando as questões conforme elas ocorrem, gerenciando os interesses conflitantes e incentivando o comprometimento das partes interessadas com as decisões e atividades do projeto. A satisfação das partes interessadas deve ser gerenciada como um objetivo essencial do projeto.

2.3 Gestão Ágil de Projetos

Em 2001, com o lançamento do “Manifesto de Desenvolvimento Ágil de Software”, um movimento fez com que a comunidade de desenvolvimento de softwares entrasse em uma busca por melhorias, abrangendo ainda, áreas relacionadas à manufatura, construção e o aeroespço, que acabou se estendendo também ao gerenciamento de projetos. A gestão de projetos necessita de transformações que a façam trabalhar de forma rápida, mais flexível e ter respostas personalizadas ágeis. O gerenciamento ágil de projetos é a resposta para essas transformações. Ele traz um conjunto de princípios, práticas e medições de desempenho que possibilitam que os gerentes de projetos estejam em dia com a realidade do desenvolvimento de produtos modernos. A gestão ágil de projetos abrange quatro tópicos: a oportunidade, criada pela revolução ágil e o impacto no desenvolvimento de produto, que se dá na criação de produtos e serviços inovadores e que não podem ser completamente definidos em seu início, mas necessitam de tempo para experimentos, exploração e adaptação antes de tomarem forma; valores e princípios que guiam os princípios ágeis; frameworks que dão corpo e amplificam esses princípios; e práticas que ajudam as organizações como um todo e não só os times de projetos. O gerenciamento ágil de projetos melhora a habilidade de um time ou até uma organização em lidar com mudanças e imprevistos (HIGHSMITH, 2010).

2.3.1 *Scrum*

Takeuchi e Ikujiro definiram nos anos 80 uma metodologia flexível e completa para o desenvolvimento de produtos, onde as equipes responsáveis trabalhavam como uma unidade para alcançar um objetivo comum. Baseando-se no esporte “*rugby*”, onde um time tenta percorrer o campo passando a bola para frente e para trás, criaram uma abordagem inovadora. A teoria é chamada de abordagem holística e traz que o desenvolvimento de produtos não deve ser sequencial, mas sim semelhante ao *rugby*, onde o time trabalha em conjunto, movendo-se no campo como uma unidade. O termo “*Scrum*” vem de uma prática do *rugby*, onde um grupo de jogadores se reúne para iniciar o jogo. A partir dessa teoria, Ken Schwaber e Jeff Sutherland

desenvolveram o conceito do *Scrum* com aplicabilidade no desenvolvimento de softwares, em 1995 e desde então vários profissionais continuam por lapidar a metodologia, fazendo com que a popularidade *do Scrum* cresça no mundo inteiro. A utilização do *Scrum* se torna vantajosa comparada a outras metodologias pela sua adaptabilidade, transparência, por ter um feedback e melhoria contínua, ritmo sustentável, entregas antecipadas de alto valor, por trazer motivação à equipe de trabalho, por buscar soluções de problemas de forma rápida, por sua alta velocidade e por criar um ambiente inovador e estimular a equipe (SBOK, 2016).

O *Scrum* se enquadra como uma metodologia de gerenciamento ágil. O *Scrum* é composto por uma equipe com um Time de desenvolvimento do projeto de até dez pessoas onde cada um desses integrantes possui habilidades em uma área específica, mas que ainda assim, todos podem executar tarefas de áreas diferentes das de suas habilidades. O *Product owner* é o responsável pelas especificações do projeto e acompanha o andamento do mesmo durante toda a sua execução. O *Scrum master* é quem conduz o time através de empecilhos durante o projeto como por exemplo alterações no escopo, no tempo ou requisitos não planejados. Ao longo do desenvolvimento do projeto, a equipe do *Scrum* realiza reuniões diariamente a fim de responder três questionamentos: o que eu fiz ontem, o que vou fazer hoje e quais são os impedimentos para isso. Esses assuntos são discutidos sucintamente por todos os membros da equipe e essa reunião acontece no próprio ambiente de trabalho e de forma rápida (LIMA, 2012).

Das metodologias ágeis de gerenciamento de projetos, o *Scrum* é uma das mais populares, pois enquadra-se em requisitos como adaptação, iteratividade, rapidez, flexibilidade e eficiência, projetada para fornecer valor significativo de forma ágil e rápida. Com o *Scrum*, desenvolve-se transparência na comunicação e um ambiente de progressão contínua e coletiva. Dessa forma, o *Scrum* baseia-se na utilização de times multifuncionais, auto-organizados e empoderados, que dividem o trabalho em pequenos ciclos, chamados de *Sprints* (SBOK, 2016).

O *Scrum* tem início com uma Reunião do *Stakeholder*, onde uma visão do projeto é criada. Em seguida, o *Product Owner*, ou dono do produto, desenvolve um *Backlog* que contenha uma lista de prioridades e requisitos do produto. Cada *Sprint* começa com uma reunião de planejamento do *Sprint*, durante a qual os itens com maior prioridade são considerados para a inclusão no *Sprint*. As reuniões diárias acontecem durante a *Sprint*. Perto do final de uma *Sprint*, uma reunião de planejamento é realizada, na qual o *Product Owner* recebe uma demonstração das entregas, aprovando-as ou não. O ciclo *Sprint* termina com uma Reunião de Retrospectiva do *Sprint*, onde o time apresenta maneiras de melhorar os seus processos e o seu

desempenho, à medida que avançam para o próximo *Sprint* (SBOK, 2016). Pode-se ter uma visão melhor do ciclo do *Scrum* e das relações entre as fases descritas através da Figura 2.

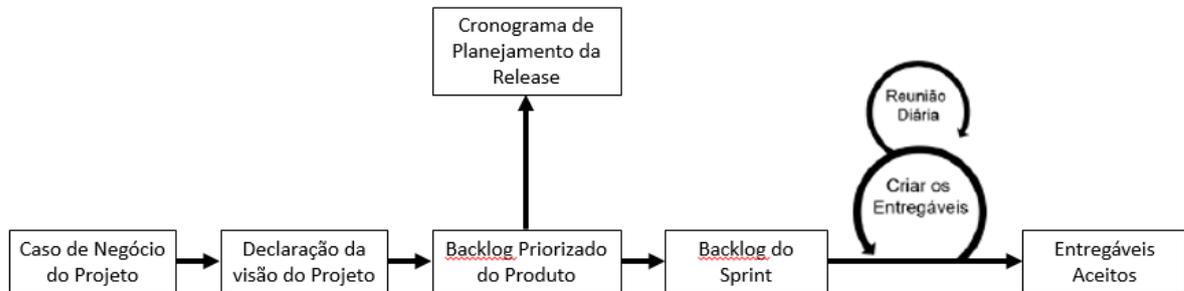


Figura 2 - Ciclo do Scrum
Fonte: Adaptado de SBOK (2015)

O monitoramento do progresso do projeto é realizado por meio de dois gráficos principais: *Product Burndown Chart* e *Sprint Burndown Chart*. Estes gráficos mostram ao longo do tempo a quantidade de trabalho que ainda resta ser realizado, sendo uma ferramenta para visualizar a correlação entre a quantidade de trabalho que falta ser realizada e o progresso do time do projeto em reduzir este trabalho (LIBARDI, 2010).

Uma vez que um projeto pode ter vários Times *Scrum* trabalhando em paralelo, a coordenação entre diferentes times se torna importante. A coordenação e comunicação entre os Times *Scrum* geralmente ocorre de várias maneiras, no entanto, a abordagem mais comum é conhecida como Reunião do *Scrum* de *Scrums* (SOS). Os membros que representam cada Time *Scrum* se reúnem para discutir progressos, problemas e para coordenar as atividades entre os times. Estas reuniões são semelhantes em formato, as Reuniões Diárias. Porém, a frequência com que as reuniões do *Scrum* de *Scrums* ocorrem pode variar entre intervalos pré-determinados, ou serem coordenadas conforme exigido pelos diferentes Times *Scrum* (SBOK, 2006).

Durante as Reuniões Diárias, facilitadas pelo *Scrum Master*, cada membro do Time *Scrum* fornece informações na forma de resposta, a estas três perguntas específicas: i) o que eu fiz ontem? ii) o que eu vou fazer hoje? iii) que impedimentos ou obstáculos (se houver) estou enfrentando atualmente?

Concentrando-se nestas três perguntas, o time inteiro pode ter uma compreensão clara sobre o status do trabalho. Ocasionalmente, outros itens podem ser discutidos, mas isso é

reduzido ao mínimo, já que a reunião é controlada pelo tempo para que os membros não percam o foco.

É altamente recomendável que as duas primeiras questões sejam respondidas pelos membros do time, se possível, de forma quantitativa, ao invés de respostas longas qualitativas. Após o término da Reunião Diária, os membros do time podem organizar reuniões adicionais para abordar outros itens que necessitem ser discutidos com mais detalhes (SBOK, 2006).

2.4 Ferramentas

2.4.1 Análise SWOT

A análise SWOT, consiste em um sistema simples utilizado para posicionar a estratégia da empresa. O nome SWOT é uma sigla das palavras em inglês para Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Dessa forma, a metodologia é amplamente utilizada como uma ferramenta para o processo de gestão e acompanhamento da estratégia de diversos ramos e atividades (DANTAS, 2008).

Esse contexto pode ser ilustrado normalmente pelo modelo de quadro representado pela figura a seguir:

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FORÇAS	OPORTUNIDADES
FRAQUEZAS	AMEAÇAS

Figura 3 – Análise SWOT. Fonte: Adaptado de DANTAS (2008)

A metodologia funciona basicamente por análises de cenários que podem ser divididos em ambiente interno e externo. Dentro do ambiente interno, são consideradas as Forças e Fraquezas e dentro do ambiente externo as Oportunidades e Ameaças. Todos os itens levantados dentro do ambiente interno da empresa podem ser controlados por membros da organização uma vez que são definidos parâmetros dentro do próprio planejamento estratégico da empresa. Dessa forma, quando a organização se depara com um ponto forte interno, este deve ser ressaltado ao máximo e quando com um ponto fraco, ações devem ser traçadas para controla-

lo ou diminuir seu efeito sobre a estratégia da organização. Por outro lado, levando em consideração os fatores externos, a empresa não pode controlá-los e dessa forma, deve monitorá-los e considerar em todas e quaisquer análises de risco no caso das ameaças e de maximizar e saber quando aproveitar as oportunidades (DANTAS, 2008).

2.4.2 5W2H

A ferramenta 5W2H foi criada como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA, mais precisamente na parte de planejamento, por profissionais da indústria automobilística do Japão (LISBOA, 2012).

Essa ferramenta é considerada como um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que tem a necessidade de serem desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. Também tem como objetivo principal responder a sete questões e organizá-las (POLACINSKI, 2012).

O 5W2H é uma ferramenta para elaboração de planos de ação que, por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido muito utilizada em Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Planos de Negócio, Planejamento Estratégico e outras disciplinas de gestão. O objetivo básico desta fase do procedimento técnico é permitir que todas as atividades planejadas possam ser discutidas em grupo, antes da sua configuração no cronograma de ações administrativas de uma empresa ou instituição. A finalidade principal é fazer com que todas as tarefas a serem executadas sejam planejadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando a implementação de forma organizada (LISBOA, 2012).

A ferramenta da qualidade 5W2H consiste em um modelo de plano de melhorias por meio de perguntas que devem ser respondidas conforme destacado no Quadro 2.

Pergunta	Descrição
What/O que?	Definir o que será feito
Why/Por que?	Descrever o porquê deve-se executar a tarefa
Where/Onde?	Em que local as tarefas serão realizadas
When/Quando?	Estabelecer um prazo para execução da tarefa
Who/Quem?	Descrever quem será responsável pela tarefa
How/Como?	Qual mecanismo será utilizado pela execução
How Much/Quanto Custa?	Definir quais os custos para a execução da tarefa

Quadro 2 – Modelo de 5W2H. Fonte: Adaptado de LENZI, KIEZEL e ZUCCO (2010)

É um método simples que agiliza todos os processos de uma empresa, ou seja, se tempo significa dinheiro, a empresa pode ganhar ainda mais dinheiro com a planilha 5W2H. Além disso, em um mercado altamente competitivo, a falta de planejamento de ações e processos pode gerar inúmeros prejuízos, além de perda de vantagem competitiva (LISBOA, 2012).

2.5 Eventos

Assim como projetos, eventos são definidos com um início, meio e fim. Com acontecimentos temporais, com planejamento detalhado prévio e divulgação com antecipação (GETZ, 2007). Eventos podem ser classificados também como reuniões formais ou solenes de pessoas ou entidades, realizadas em data e local específico e com um objetivo de celebrar acontecimentos, além de estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, social, familiar, religiosa, ou qualquer outro tipo (ZANELLA, 2006).

Não importa a proporção e o alcance do evento, o objetivo é sempre o mesmo: conquistar o público alvo e atrações. Dessa forma, é necessário realizar uma investigação minuciosa, pesquisas de público, planejamento detalhado, estabelecer contatos, obter permissões, licenças e apresentar ao público toda essa proposta (CONWAY, 2006).

Segundo Brito e Fontes (2002), existem diversas classificações para tipos de eventos, dentre elas, a classificação por área de interesse, que engloba eventos:

- Artísticos: relacionados a manifestações de arte;
- Culturais: ressalta características de culturas diversas;
- Desportivos: relacionado ao setor de esportes, como competições e gincanas;
- Lazer: para o entretenimento;
- Religiosos: referente a religiões;
- Gastronômicos: relacionados à alimentação de um local específico; e
- Turísticos: possuem a finalidade de incrementar o turismo de um local específico.

Esse tipo de atividade, que envolve um grande número de pessoas com diversas expectativas e necessidades, vem tornando-se uma importante atividade econômica e social e que deve ser tratada de forma profissional. O setor de eventos encontra-se no seu ápice econômico dentro do Brasil. A atividade de eventos é a quarta colocada na pauta de exportações do Brasil, cresce cerca de 7% ao ano, gerando 3 milhões de empregos diretos e indiretos, impactando em 56 setores da economia nacional (MATIAS, 2014).

3 DESENVOLVIMENTO

O presente capítulo trata do desenvolvimento do trabalho com base nas referências bibliográficas já apresentadas. Os subitens do capítulo consistem nas etapas realizadas para obter-se o objetivo geral do trabalho.

3.1 Caracterização da Empresa

A Euphoria Eventos (EE) é uma microempresa que elabora projetos de eventos no ramo universitário tanto para o estado do Paraná, quanto para Minas Gerais. A missão da empresa consiste em “Entender o universitário para proporcionar experiências marcantes, buscando inovação e excelência no entretenimento jovem”.

A partir de sua missão, a empresa vem buscando criar eventos que fiquem dentro do nicho de mercado de maior interesse, que é o público universitário. A empresa possui 13 anos de existência, entretanto, só vem fazendo um número consolidado de eventos desde 2012. Além disso, a empresa veio crescendo em número de colaboradores ano após ano, buscando sempre melhorar a qualidade dos projetos já existentes e também aumentar o número de projetos consolidados. A Figura 4 mostra a relação do crescimento do número de colaboradores e o número de eventos:

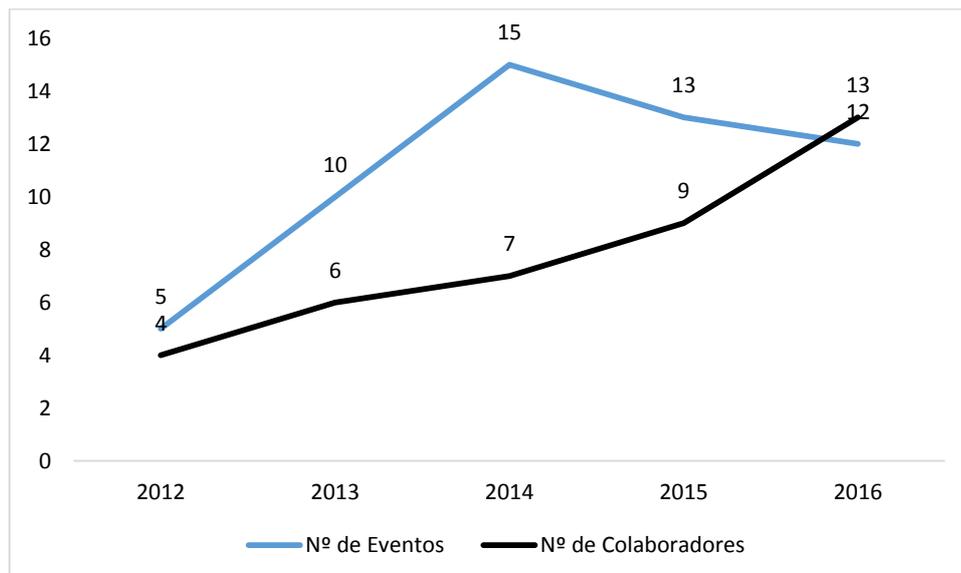


Figura 4 – Crescimento de Colaboradores e Número de Eventos

A partir do gráfico, observa-se que o número de eventos entrou em declínio a partir do ano de 2014, ao contrário do número de colaboradores, que aumentou bruscamente de 2015 para 2016. A justificativa da diretoria executiva da empresa para esses números é que os eventos diminuiriam, pois, a empresa optou por deixar no portfólio apenas projetos que agregassem valor considerável no relacionamento ou em margem de contribuição financeira. Por outro lado, o número de colaboradores aumentou pela criação de cargos de suporte, como gestão da qualidade, gestão de projetos, assessores de produção, assessores comerciais, entre outros, a fim de que a qualidade dos projetos considerados consolidados aumentasse.

No momento do estudo, o quadro de colaboradores possuía uma hierarquia como apresenta o organograma da Figura 5.

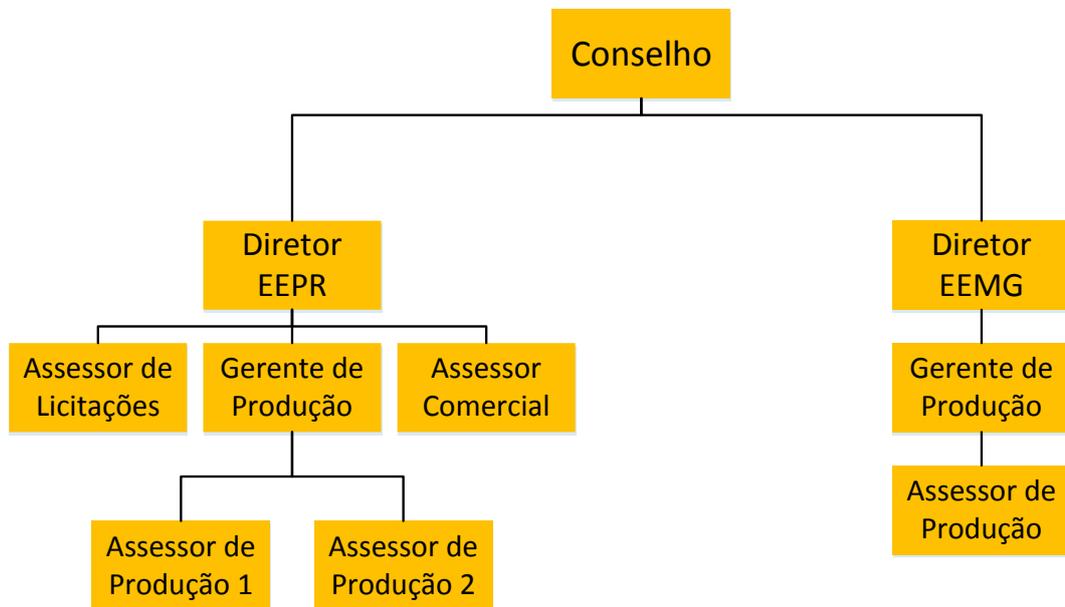


Figura 5 – Organograma Fevereiro/2016

Na hierarquia apresentada, as equipes produtivas da empresa concentram-se em dois cargos: Gerentes de Produção, e Assessores de Produção. Os Gerentes de Produção atuam nas mesmas atividades que os Assessores de Produção, a diferença era a experiência técnica do cargo, considerando que ambos os gerentes estão presentes na empresa há pelo menos 5 anos.

Os demais cargos, Assessor Comercial e Assessor de Licitações, possuem funções distintas: o primeiro em relação à captação de parceiros e patrocinadores e o segundo em um novo segmento de eventos que a empresa procura se inserir.

Demais cargos com funções administrativas, como Financeiro e Relacionamento eram pertencentes à outra empresa dentro do grupo Euphoria, chamada de Núcleo de Suporte. Para fins do presente estudo, focamos apenas na realidade da Euphoria Eventos.

A partir dessa realidade, foi de interesse da alta gestão da empresa que além do número de colaboradores e resultados financeiros em ascensão, o número de eventos também aumentasse, mantendo a qualidade e agregando ainda mais valor para a empresa, ao contrário de anos anteriores, onde o número de eventos aumentou de forma desorganizada. Dessa forma, a solução encontrada, foi o aumento no quadro de colaboradores e contratação de alguém responsável por estudar formas de atingir esse resultado esperado.

3.2 Diagnóstico

Para entender melhor o funcionamento da empresa e como as partes internas interessadas viam o modelo de trabalho, a primeira etapa desenvolvida foi a de observação da rotina de trabalho dos colaboradores, assim como as agendas de reuniões, o formato como as informações eram transmitidas e também o relacionamento entre as divisões. A partir dessa observação, pode-se concluir que seriam necessários outros métodos de pesquisa para que um diagnóstico preciso fosse encontrado, entretanto, já em levantamento inicial das informações observadas, concluiu-se que a empresa necessitava de um esclarecimento dos problemas enfrentados em relação à organização, comunicação e rotina de trabalho.

3.2.1 Entrevistas

Foram realizadas entrevistas com os principais atores de cada divisão da empresa, a fim de especificar, por meio de ferramentas mais técnicas, qual seria o diagnóstico final encontrado para a empresa em questão. O objetivo principal das entrevistas, era entender o funcionamento do fluxo de trabalho e informação entre cada divisão, o de coletar *feedbacks* sobre o funcionamento do trabalho dentro da empresa, de analisar também em quais processos e projetos a empresa sofria mais com a falta de organização e de uma metodologia específica e também de coletar se os colaboradores estavam alinhados quanto aos processos que permeavam a rotina de trabalho da empresa, como por exemplo, qual é o modelo de comunicação padrão, como proceder quando acontecer algum imprevisto, ou como agir quanto ao fluxo de informações.

Dessa forma, por meio de uma reunião de *Brainstorming* com um supervisor da empresa, foram levantadas perguntas que formariam a pesquisa, de modo que as respostas fossem direcionadoras de um diagnóstico específico para o modelo de gestão aplicado.

A partir da elaboração e do levantamento das questões aplicadas à cada membro específico que podem ser vistas no APÊNDICE A e B que compõem a estrutura das questões que viriam a ser aplicadas aos entrevistados e as respostas de cada entrevistado, respectivamente. A estrutura da entrevista foi elaborada através de uma reunião com a Diretoria Executiva da empresa, que procurou levantar os questionamentos importantes para o levantamento de melhorias na rotina de trabalho. As entrevistas foram aplicadas em encontros previamente marcados entre o entrevistador e um entrevistado a cada reunião, gerando um diagnóstico inicial.

O primeiro ponto identificado a partir das entrevistas realizadas, foi que a maioria dos membros que compõem a equipe produtiva da empresa, ou seja, a equipe que realiza a produção dos eventos, acredita que são sobrecarregados dentro da rotina de trabalho, pois, frequentemente, próximo às entregas dos projetos, fazer um número elevado de horas extras para que a entrega seja dentro dos padrões de excelência requeridos pela diretoria executiva. Por outro lado, são cobrados da elaboração de projetos para novos eventos que estão em modo *stand-by* há um longo tempo. Mesmo com a contratação de novos colaboradores para o setor produtivo da empresa, não foi possível enxergar uma melhora na produtividade, tampouco uma redução no número de horas extras trabalhadas.

O segundo ponto que pôde ser observado é, que os colaboradores que ocupam os cargos de Gerentes de Produção dentro da empresa, acabam por ocupar atividades que não são atribuídas a seus cargos, segundo a descrição dos mesmos. Os gerentes deveriam, ao invés de executar atividades operacionais, gerenciar os projetos de suas responsabilidades, dentro de quesitos como alocação de assessores, prazo para a entrega de atividades, monitoramento da qualidade das entregas realizadas, entre outras características que tragam sucesso ao projeto. Por outro lado, novos colaboradores dentro da empresa, percebem uma resistência à atribuição de atividades pela baixa experiência que possuem e nenhuma providência é tomada em relação a treinamento de pessoal e autonomia nas atividades operacionais.

Quanto ao planejamento dos projetos realizados pelas equipes de produção, pode-se notar que é prejudicialmente baixo, principalmente pela complexidade das inter-relações entre

as atividades de planejamento. Diversas entregas são adicionadas ao escopo do projeto, sem aprovação ou análise de impacto, o que podemos ligar ao elevado número de horas extras trabalhadas, citado acima. Além disso, muitas expectativas dos patrocinadores, que normalmente fazem parte da Diretoria Executiva da empresa, não são coletadas ao início do projeto, o que pode caracterizar como falta de planejamento e preparação do escopo do projeto.

Tratando-se do relacionamento da equipe produtiva da empresa com as demais divisões, chamadas núcleo de suporte (financeiro, comercial, qualidade, controladoria, etc.) e a *house* de publicidade chamada ECI, também foi notado um *déficit*, visto que, a maioria dos colaboradores levantaram pontos negativos à comunicação interdepartamental durante as entrevistas. Os colaboradores mostram não conhecer plenamente os processos que permeiam uma ou mais divisões e principalmente, não sabem como agir com problemas gerados por essa falta de comunicação, causando normalmente, situações desagradáveis de relacionamento pessoal. Além disso, a relação entre essas divisões e a produção da empresa é de extrema importância para o sucesso dos projetos, visto que, atividades fundamentais como fluxo de caixa, marketing e auditorias da qualidade são realizadas apenas pelas divisões de suporte.

Ainda relacionado à falta de planejamento e comunicação, outro ponto concluído pelos relatos durante as entrevistas, é que a falta de prazos, data e principalmente, o cumprimento dos poucos prazos estabelecidos é escasso. Essa falha no estabelecimento e cumprimento de cronograma é prejudicial para o sucesso do projeto e para o relacionamento de todas as equipes envolvidas.

Por fim, todos esses pontos de melhoria levantados, apresentam que há um número elevado de atividades atrasadas por todas as partes e pelos diversos motivos já apresentados, o que acaba por prejudicar o andamento do escopo do projeto, que acaba se alterando drasticamente ao longo do projeto sem uma documentação e análise dos impactos e gestão histórica para projetos futuros.

A partir das entrevistas realizadas e das informações coletadas, as análises acima foram possíveis de serem traçadas, e pontos de melhoria foram levantados de maneira objetiva, a fim de resumir a opinião dos colaboradores entrevistados, que podem ser vistos no Quadro 3.

Pontos de Melhoria
Incerteza da capacidade produtiva
Recursos mal alocados
Pouca organização no planejamento e execução
Má comunicação por falta de alinhamento de prazos e datas
Atividades atrasadas alteram o escopo do projeto sem análise de impactos

Quadro 3 – Pontos de Melhoria Diagnosticados

3.2.2 Análise SWOT

Para complementar o diagnóstico inicial, durante a revisão do Planejamento Estratégico da empresa, foi feita também, uma análise SWOT da empresa. A SWOT se apresenta basicamente como uma análise de cenário e se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos. O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Para fins desse estudo, as informações mais interessantes foram as Fraquezas, já que analisavam o ambiente interno da empresa.

Essa análise foi realizada por todos os colaboradores da empresa, que chegaram às seguintes conclusões para as Forças:

Credibilidade com stakeholders: a Euforia Eventos possui alta credibilidade com os *stakeholders* principais, sendo estes atléticas, fornecedores, cliente final e colaboradores. Esta credibilidade foi construída devido ao profissionalismo e resultados da equipe, fazendo com que a marca seja associada a qualidade e competência.

Melhoria continua de práticas e padrões: a empresa se destaca na sua gestão por aprimorar seu trabalho a cada dia, por meio de reuniões, novas ferramentas, definições de padrões de trabalho, melhoria na comunicação, entre outros pontos que auxiliam o crescimento organizacional.

Relacionamento universitário: considerado um dos pontos mais fortes da Euphoria Eventos, o relacionamento com as atléticas e com os clientes como um todo é a base para todo o trabalho e realizações da empresa. A proximidade com o público-alvo traz para a empresa um alto conhecimento sobre o perfil do mesmo, o qual é balizador para tomadas de decisões que influenciam diretamente na satisfação do cliente. Portanto, entende-se o relacionamento como o principal pilar para que a Euphoria alcance os resultados pretendidos.

Gerenciamento das necessidades dos clientes: a empresa realiza a pesquisa de satisfação de atléticas e pesquisa de satisfação de clientes finais, e ambas trazem boas análises e planos de ação para a empresa, fazendo com que a Euphoria Eventos consiga tomar decisões com o embasamento da opinião do público consumidor.

Divulgação dos Eventos: o formato de divulgação dos eventos atuais faz com que a empresa atinja o público pretendido, com atualizações e novidades constantes para instigar as pessoas a conhecerem e participarem dos eventos/jogos. Além disso, possuir uma agência de publicidade como uma House (ECI) favorece o material e conteúdo de divulgação, uma vez que a agência possui alta proximidade e conhecimento sobre a empresa.

Impacto econômico: a partir dos eventos e jogos realizados, a empresa atinge um impacto econômico a nível municipal, pois estimula a movimentação do setor alimentício, hoteleiro, transporte, entre outros, os quais se tornam beneficiados e criam uma imagem positiva da empresa.

Em seguida, para as Fraquezas:

Comunicação interna: as principais falhas de comunicação interna foram relacionadas a:

- Estratégia: não comunicar a missão, visão, valores, objetivos e metas da empresa, não era conhecido pelos colaboradores onde se pretendia chegar e quais eram os resultados esperados que os envolviam;
- Plano de carreira: os colaboradores apresentaram a dificuldade de enxergar crescimento na empresa;
- Impacto do trabalho: mesmo com a remuneração variável, os colaboradores da EE pouco percebem o impacto direto do trabalho com relação aos objetivos da empresa;
- Avaliação de desempenho e pesquisa de clima: houve insatisfação quanto a demora ou não repasse da avaliação de desempenho e da pesquisa de clima realizada.

- Comunicação com *freelancer*: falta de repasse sobre o desempenho dos *freelancer* e falta de transparência ao definir quem trabalhará nos eventos/jogos gerou insatisfação com os participantes;

Desalinhamento entre as unidades: nos últimos anos as unidades de Paraná e Minas Gerais pouco se conversaram, falhando no alinhamento entre os processos, ferramentas, práticas, produtos, entre outros pontos que prejudicam o crescimento em conjunto da empresa. É importante que seja padronizado o trabalho entre as unidades, uma vez que se trata da mesma empresa/marca;

Desenvolvimento dos colaboradores: a falta de capacitação técnica, treinamentos e cobrança comportamental dificulta o desenvolvimento e autonomia para atividades e decisões por parte dos colaboradores;

Centralização da diretoria: a Diretoria ainda atua na operação, participando de decisões e centralizando atividades que poderiam ser repassadas para a equipe, porém como a mesma não possui autonomia suficiente, acaba que depende muito do envolvimento dos diretores;

Seleção de fornecedores: a seleção dos fornecedores ainda precisa ser feita com maiores embasamentos e cautela. A empresa não realiza uma avaliação efetiva da atuação dos fornecedores dos eventos/jogos, a avaliação permanece na opinião informal dos colaboradores.

Quanto às Oportunidades:

Novas universidades: o surgimento de novas universidades traz, como consequência, novos universitários e, portanto, novos clientes para os eventos e jogos da Euphoria.

Criação de novas atléticas: novas atléticas, sejam elas das universidades atuais ou das novas que podem surgir, também resulta em novos potenciais clientes para a empresa.

Leis de incentivo ao esporte e cultura: as leis de incentivo ao esporte e a cultura existem no mercado, e se forem levadas às prefeituras como projetos que se enquadrem dentro dos requisitos burocráticos, podem ser uma oportunidade que a Euphoria terá de rentabilizar os eventos e jogos.

Patrocínio de marcas: existem muitas marcas fortes e com potencial de patrocínio que se interessam em expor suas respectivas marcas em eventos e jogos devido ao público atingido.

Avanço tecnológico: com o avanço tecnológico a Euphoria Eventos consegue acompanhar as tendências e agregar valor em seu serviço e produtos, como, por exemplo, oferecer compra online de convites, aplicativos de jogos, entre outros.

E por fim, as Ameaças:

Segurança de fornecedores: pelo fato de os fornecedores não terem a mesma preocupação com segurança, não tem como a Euphoria ter controle sobre a garantia da mesma, e isso é preocupante devido a imagem que a empresa preza, pois se acontecer alguma ocorrência por erro dos fornecedores, a Euphoria é responsabilizada.

Falta de fornecedores: o poder de barganha com os fornecedores sofre influência devido à falta de opção para a Euphoria escolher um fornecedor de alta qualidade. Em alguns casos, a empresa sai prejudicada com um fornecedor abaixo da média exigida devido a não ter outros fornecedores para escolha.

Greve: a greve universitária faz com que muitos alunos que apenas moram em Maringá para estudar voltem para a cidade de suas respectivas famílias. Dessa maneira, os eventos e jogos saem prejudicados devido a redução do público presente.

Condições climáticas: as mudanças climáticas podem prejudicar e até mesmo impedir a realização de um evento/jogos da Euphoria. Isso acarreta em um descontentamento com os clientes e também em perdas financeiras e de materiais, entre outros.

Estrutura física para eventos: a dificuldade de locais adequados para a realização de eventos é um ponto negativo que a empresa não tem controle.

Dessa forma, foi possível elaborar o quadrante de análises SWOT, como pode ser visualizado na Figura 6:

	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	
FORÇAS	1) Credibilidade com stakeholders 2) Melhoria Contínua 3) Relacionamento Universitário 4) Gerenciamento das necessidades dos clientes 5) Divulgação de Eventos 6) Impacto Econômico	1) Novas Universidades 2) Criação de novas atléticas 3) Leis de incentivo ao esporte e cultura 4) Patrocínio de marcas 5) Avanço tecnológico	OPORTUNIDADES
FRAQUEZAS	1) Comunicação interna 2) Desalinhamento entre as unidades 3) Desenvolvimento dos colaboradores 4) Centralização da diretoria 5) Seleção de fornecedores	1) Segurança de fornecedores 2) Falta de fornecedores 3) Greve 4) Condições climáticas	AMEAÇAS

Figura 6 – Análise SWOT

Dentro das análises realizadas por meio da SWOT, o quadrante mais apropriado para retirada de informação a fim de estabelecer uma metodologia de Gerenciamento de Projetos que traga a melhoria para os processos da empresa, é o quadrante de Fraquezas. A partir dessa última análise, pode-se perceber que tanto as fraquezas levantadas pela alta gerência na revisão do Planejamento Estratégico, quanto as entrevistas com colaboradores específicos, levantaram pontos de melhoria semelhantes aos do Quadro 3 – Pontos de Melhoria mostrado anteriormente.

3.3 Metodologia de GP Proposta

Analisando o diagnóstico da empresa, algumas áreas do conhecimento foram priorizadas e caracterizaram o presente projeto como “1º ciclo” de implementação do Gerenciamento de Projetos dentro da empresa.

Dentro desse escopo definido em conjunto com a Diretoria Executiva da empresa, foram levantadas 5 áreas do conhecimento, abordadas pelo Guia PMBOK, para serem abordadas, de forma que impactariam no maior número de pontos de melhoria identificados. Essas áreas foram: Integração, Escopo, Tempo, Custo e Aquisições.

Outro princípio que levou à limitação de cinco áreas do conhecimento é que a empresa possui um perfil empreendedor, o qual que necessita de resultados rápidos e procura trabalhar com projetos que possam ser acompanhados durante o planejamento. Essa rapidez, requerida por valores internos da companhia, acabou por limitar o tempo de estudo e implementação de ferramentas para as 10 áreas do conhecimento abordadas pelo PMBOK. Dessa forma, as áreas do conhecimento escolhidas foram julgadas quanto a sua importância pelos seguintes fatores:

- **Integração** é a área do conhecimento que traz uma agregação de todos os demais processos estabelecidos. Além disso, ela garante gestão do conhecimento, abordando processos que envolvem a elaboração de documentos históricos e também processos que orientam o trabalho da equipe do projeto. Mesmo sendo pouco expressiva quando relacionada às demais áreas do conhecimento, a Integração mostrou-se de grande importância para definir os demais processos que seriam aplicados.
- **Escopo, Tempo e Custo** foram escolhidos principalmente por fazerem parte da tríplice fundamental do Gerenciamento de Projetos, que envolve processos de Escopo, Tempo e Custo como garantia de um bom gerenciamento. Na maioria das vezes, esses processos são atrelados à uma ferramenta de gerenciamento especializada.
- **Aquisições** foi selecionada como área do conhecimento fundamental para implementação por suas características técnicas. O modelo de negócio da empresa estudada é baseado em aquisições, sendo que a equipe produtiva trabalha em quase toda a sua carga horária para contratar fornecedores e negociar as aquisições dos eventos (a empresa terceiriza quase 100% das contratações, por isso o volume de aquisições é elevado).

Após a escolha das áreas do conhecimento, deu-se início a um estudo aprofundado das ferramentas e técnicas que poderiam ser utilizadas dentro desse contexto. Dentro da área de Integração, as ferramentas e práticas selecionadas para dar apoio à metodologia foram: Reuniões de *Kick-Off*, Termo de Abertura do Projeto, e o Plano de Gerenciamento do Projeto. A utilização dessas ferramentas e técnicas poderá ser melhor entendida a partir do Fluxo de Processos e do 5W1H apresentado nas seções abaixo.

Para o gerenciamento do Escopo do projeto e para a visualização e melhor organização dos projetos, a ferramenta aplicada é pertencente ao processo Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto através do software *Mindjet*. A elaboração da Estrutura Analítica do Projeto garantiu que o escopo fosse melhor organizado, especificando suas entregas e principalmente fosse uma ferramenta visual a todas as partes interessadas.

Dentro da tríplice do Gerenciamento de Projetos: Escopo, Tempo e Custo, foram estudadas diversas ferramentas, sempre buscando realizar o gerenciamento integrado dessas áreas do conhecimento e além disso, utilizando uma ferramenta moderna e profissional. Dessa forma, foi optado pelo uso do software MS Project, pertencente ao pacote Office, que gere tanto o escopo, quanto as horas de trabalho e duração das atividades, os custos alocados a cada etapa do projeto e também alocação de recursos humanos (mesmo não abordando essa área do conhecimento, viu-se benéfico a aplicação da alocação de pessoal através da ferramenta).

Para a área de aquisições não foi aplicada nenhuma ferramenta específica, porém, assim como nos outros processos, ações não tangíveis foram definidas, como Orientar o Trabalho da Equipe dentro de Integração e Conduzir as Aquisições, em Aquisições. Essas práticas não tangíveis podem ser melhor ilustradas pelas definições de processos, que também estará presente nas seções a seguir.

A partir da seleção dos elementos com referência dentro do PMBOK, viu-se a necessidade e também a oportunidade da inserção de princípios e ferramentas da metodologia ágil de projetos Scrum.

Por receio da resistência que a nova metodologia pudesse gerar dentro do quadro de colaboradores, foi decidido por seguir a filosofia da agilidade do Scrum através da supressão de documentos burocráticos que o Guia PMBOK muitas vezes empresa. Dessa forma, diversos processos, que pelo Guia, geram documentos ou atas, para a realidade da empresa, foram substituídos por processos intangíveis como conversas, observações e até pequenas reuniões.

Outra grande contribuição do Scrum foram as *Daily Scrum* que garantiram que o acompanhamento da metodologia e dos projetos fosse realizado de forma flexível e dinâmica, com a participação de toda a equipe responsável por projetos.

3.3.1 Fluxo de Processos

Após a escolha das áreas do conhecimento citadas – Integração, Escopo, Tempo e Aquisições – pode-se criar o fluxo de processos da empresa por de um diagrama, como mostrado na Figura 7. Este diagrama fornece um resumo geral do fluxo básico e das interações entre os grupos de processos e as partes interessadas específicas. Os processos de gerenciamento do projeto estão vinculados por entradas e saídas específicas onde o resultado de um processo torna-se a entrada de outro, mas não necessariamente no mesmo grupo de processos.

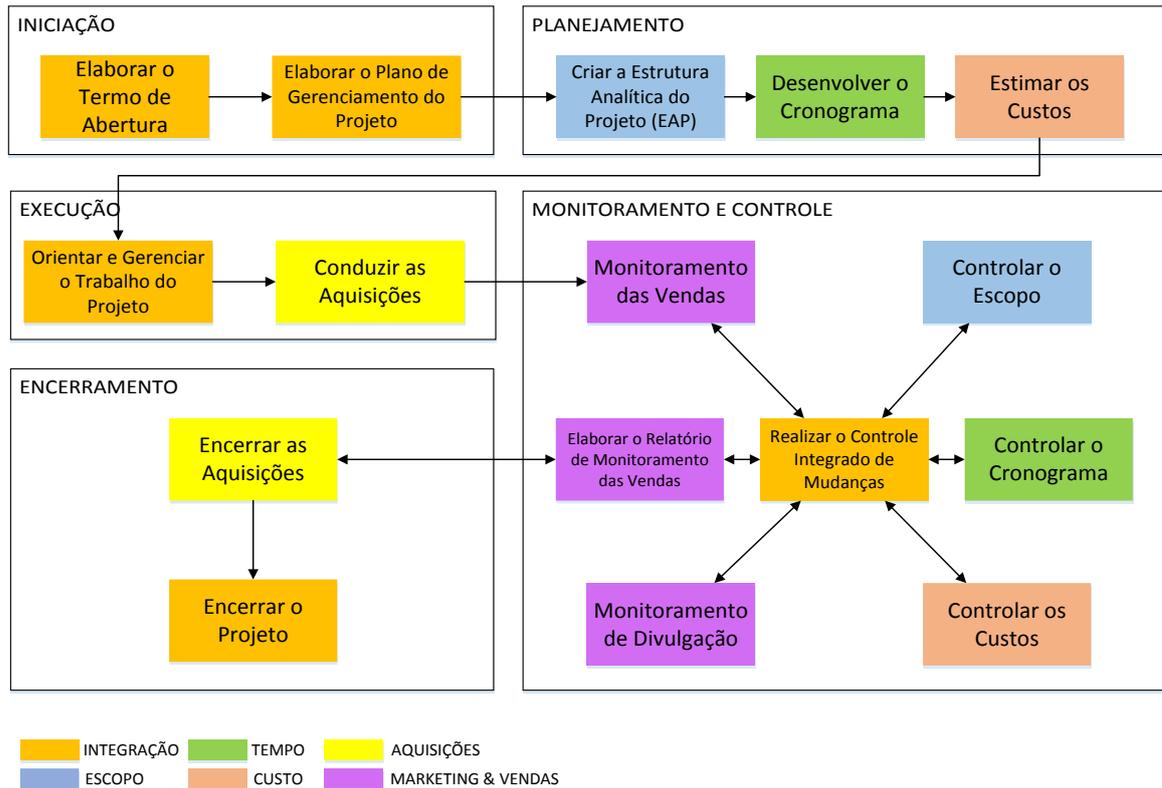


Figura 7 – Fluxo de Processos

A figura ainda classifica os processos de acordo com os grupos de processo e áreas do conhecimento. Com o carácter de eventos, os projetos da empresa em questão não puderam ser contemplados por todas as áreas do conhecimento oferecidas pelo *Guia PMBOK®* e, portanto, foi necessário a criação e adaptação para que todos os processos fossem classificados devidamente. Dessa forma, a área do conhecimento de “Monitoramento e Divulgação” foi criada.

Segundo o PMI, o Guia PMBOK é um guia abrangente com práticas de Gerenciamento de Projetos e, dessa forma, pode muitas vezes precisar de materiais complementares, como no exemplo do *Construction Extension to the PMBOK® Guide Third Edition*, que consiste em uma extensão do Guia PMBOK®, mas voltado para a Construção Civil, que normalmente possui processos que não se enquadram nas 10 áreas do conhecimento oferecidas no livro original. Exemplos de áreas do conhecimento que são abordadas nesse tipo de extensão, são: Gerenciamento da Segurança, Gerenciamento do Meio Ambiente e Gerenciamento Financeiro. Partindo do mesmo pressuposto, adotamos a prática da criação da nova área do conhecimento “Marketing e Vendas”.

Essa área engloba os processos “Monitoramento das Vendas”, “Elaborar o Relatório de Monitoramento das Vendas” e “Monitoramento de Divulgação”, que possuem uma importância relevante dentro do planejamento dos projetos da empresa, pois as **vendas** são o principal indicador de saúde do projeto e a **divulgação** é o meio de controlá-las

Para descrever os processos, procurou-se utilizar uma ferramenta que conseguisse detalhá-los da melhor forma possível e, portanto, a melhor opção encontrada foi a ferramenta 5W2H com uma adaptação específica, pois, como trata-se de processos internos da organização que dependem somente da mudança na forma de trabalho, a metodologia aqui proposta não abordará um dos H's do 5W2H, que seria o Quanto, ou *How Much*. Além disso, alguns processos específicos não abordam um dos W's do 5W2H, o Onde, ou *Where*, por serem atividades intangíveis, e por serem exceções, não se desconsiderou o W da metodologia. Dessa forma, para melhor entendimento da ferramenta, trata-se aqui, o 5W2H como 5W1H.

A partir da estruturação dos processos com base no 5W1H, foi criada uma ferramenta que além de justificar os processos, servirá como guia de execução para os autores envolvidos. A ferramenta também foi desenvolvida com o intuito de auxiliar os gerentes a avaliarem quais processos necessitam de mais instruções de trabalho, para que posteriormente seja possível desenvolvê-las e formalizá-las. Cada gerente será responsável por mapear e descrever os processos pertencentes a sua divisão e em seguida desenvolver as instruções de trabalho para orientar a execução das atividades de seus assessores.

Os processos do fluxo apresentado na Figura 7, na forma do plano do 5W1H, são descritos a seguir:

1) Elaborar o Termo de Abertura

- O que é (*What*): É um termo, que quando aprovado, inicia formalmente o projeto. Garante um início de projeto e limites de projeto bem definidos, a criação de um registro formal do projeto, e uma maneira direta da direção executiva aceitar e se comprometer formalmente com o projeto.
- Por que (*Why*): Esse termo tornará o início dos projetos mais consolidado, além de garantir que as datas do cronograma sejam cumpridas desde o início. A intenção é que nenhuma atividade seja executada antes da aprovação desse termo.

- Responsável e Envolvidos (*Who*): Gerente de projetos/EGP, Produção e Diretoria.
- Periodicidade (*When*): Em todos os projetos, após a reunião de *Kick-Off*.
- Documentos Envolvidos (*Where*): Termo de Abertura, Ata da reunião de *Kick-Off*.
- Como (*How*): Durante a reunião de *Kick-Off*, serão levantadas informações sobre o termo, que já deve começar a ser redigido e posteriormente revisado e assinado pela diretoria.

2) **Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto**

- O que é (*What*): O Plano de Gerenciamento do Projeto é um documento que busca padronizar a maneira que o projeto será gerenciado. O processo de adaptação desse documento serve para alinhar o projeto específico com o padrão realizado pela EE.
 - Por que (*Why*): O Plano de Gerenciamento do Projeto documenta as principais características do projeto, assim como a maneira que ele será conduzido a nível de metodologia. Além disso, esse documento é muito útil no futuro caso a empresa passe por uma situação parecida em qualquer área, pois dessa forma, haverá um banco de dados com informações que possam auxiliar a equipe em projetos futuros.
 - Responsável e Envolvidos (*Who*): Gerente de Projetos/EGP.
 - Periodicidade (*When*): Em todos os projetos, após elaborar o Termo de Abertura.
 - Documentos Envolvidos (*Where*): Termo de Abertura, Plano de Gerenciamento do Projeto.
 - Como (*How*): Abrir e alterar o documento padrão do Plano de Gerenciamento do Projeto localizado no Google Drive da empresa. O arquivo deve ser enviado ao EGP que terá a responsabilidade de revisar e validar o documento. Após a validação, o arquivo deve ser salvo na pasta do evento pelo Gerente de Projetos.

3) **Criar a Estrutura Analítica do Projeto**

- O que é (*What*): é o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil. O principal benefício deste processo é o fornecimento de uma visão estruturada do que deve ser entregue.

- Por que (*Why*): serve para dar à equipe do projeto, uma melhor visibilidade do projeto como um todo e de suas entregas.
- Responsável e Envolvidos (*Who*): Gerente de Projetos/EGP, Assessores de Time.
- Periodicidade (*When*): Em todos os projetos, após a validação do PGP.
- Como (*How*): Seguir as instruções do documento Procedimento Operacional Padrão do *Mindjet*, em seguida enviar o arquivo ao EGP para validação. Após validado, salvar na pasta do evento.

4) Desenvolver o Cronograma

- O que é (*What*): É o processo de análise de sequencias das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma, visando criar o modelo do cronograma do projeto.
 - Por que (*Why*): O desenvolvimento do cronograma une o escopo das atividades com a estimativa de tempo e recursos, dando corpo ao cronograma do projeto, que gera um modelo com datas planejadas para a conclusão das atividades do projeto.
- Responsáveis e Envolvidos (*Who*): Gerente de Projetos/EGP, Assessores de Time.
- Periodicidade (*When*): Em todos os projetos, após criar a estrutura analítica do projeto
- Como (*How*): Seguir as instruções do documento de Procedimento Operacional Padrão.

5) Estimar os Custos

- O que é (*What*): é o processo de desenvolvimento de uma estimativa dos recursos monetários necessários para executar as atividades do projeto. Além disso, são analisadas as receitas primárias e secundárias que servem de base para a estimativa dos custos.
 - Por que (*Why*): Com a estimativa dos custos do projeto, podemos traçar cenários para o desempenho dos projetos, considerando que nossos projetos são eventos, os cenários seriam baseados no número de convites vendidos. Dependendo do número de convites que teríamos que vender para cobrir os custos do projeto, ele pode se viabilizar ou não.
- Responsáveis e Envolvidos (*Who*): Gerente de Projetos/EGP, Diretoria.

- Periodicidade (*When*): Em todos os projetos, após desenvolver o cronograma do projeto.
- Como (*How*): Estudar materiais dos eventos anteriores (para eventos recorrentes), fazer análise de receitas primárias e secundárias, elaborar a rentabilidade, verificar atingimento da meta e validar o planejamento com a diretoria.

6) Orientar e gerenciar o trabalho do projeto

- O que é (*What*): É o processo de liderança e a realização do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto e implementação das mudanças aprovadas para atingir os objetivos do mesmo.
 - Por que (*Why*): A orientação e o gerenciamento do projeto são fundamentais para garantir que as atividades planejadas sejam executadas da melhor maneira possível, fazendo com que imprevistos sejam evitados e que a equipe trabalhe sem esforços excessivos/abusivos por um projeto com qualidade.
 - Responsáveis e Envolvidos (*Who*): Gerente de Projetos/EGP, Diretoria.
 - Periodicidade (*When*): Diariamente, antes de iniciar a rotina de trabalho diária.
 - Como (*How*): Reuniões diárias ou *Daily Scrums* com duração de 15 minutos. Elas possuem o objetivo de disseminar o conhecimento sobre o que foi feito no dia anterior, identificar impedimentos e priorizar o trabalho a ser realizado no dia que se inicia. Ao longo da reunião, o GP faria o registro dessas informações e posteriormente analisaria se já alguma que seja pertinente para ser levada para discussão em reunião e para o PGP. O cronograma do Project também seria atualizado conforme as informações coletadas na reunião.

7) Conduzir as Aquisições

- O que é (*What*): Conduzir as Aquisições é o processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor com base nos custos previstos e adjudicação de um contrato.
 - Por que (*Why*): Controlar as etapas das aquisições do projeto, garante que os fornecedores com maior qualidade sejam selecionados, com um custo/benefício bom para o projeto, que fique dentro dos custos planejados na rentabilidade e também garante que os contratos sejam formalizados corretamente, evitando erros futuros.
 - Responsável e Envolvidos (*Who*): Responsável específico para cada projeto/Time do projeto, gerente de projetos, diretoria e fornecedores.

- Periodicidade (*When*): Constantemente e durante a fase de Aquisições.
- Como (*How*): Verificar as necessidades de contratação para cada evento, cotações / solicitações de orçamentos para fornecedores (pelo menos 3 orçamentos, principalmente em contratações que não são tão recorrentes), análise de orçamentos considerando o custo X benefício de cada fornecedor e levando em consideração o planejamento, caso nenhuma das propostas atendam ao evento e/ou ultrapassem o planejado, recorrer à Diretoria para análise e aprovação de uma proposta passível de substituição da atividade inicialmente planejada, dentro da realidade da empresa, finalizar a negociação fechando com a melhor proposta (Obs: A "melhor proposta" descrita acima nem sempre será a mais econômica), munir o fornecedor de todas informações possíveis, tais como as exigências da EE ao contratá-lo, para que o mesmo forneça um serviço/produto condizente com a expectativa da EE, acompanhar e cobrar o fornecedor até o final da execução do seus serviços, garantindo a prestação do serviço de acordo com a expectativa da EE. O acompanhamento das aquisições pela equipe também é realizado através da *Daily Scrum*.

8) Controlar o Cronograma

- O que é (*What*): é o processo de monitoramento do andamento das atividades do projeto para atualizações no seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do cronograma para realizar o planejado.
 - Por que (*Why*): garante que as atividades estão sendo executadas como planejadas, não permitindo que o projeto tenha um desempenho fora do esperado e também, minimizando a chance de que riscos graves afetem o resultado final do projeto.
 - Responsável e Envolvidos (*Who*): Gerente de Projetos/EGP, Assessores de Times.
 - Periodicidade (*When*): Em todos os projetos, durante a execução do projeto.
 - Como (*How*): Nas reuniões diárias, ou *Daily Scrums*, a equipe apresentará o andamento das atividades e também dificuldades enfrentadas durante a execução. Se alguma alteração na linha de base for solicitada pela equipe, o responsável de projetos verificará os impactos no cronograma e, se possível, já fará alteração na linha de base do projeto. Caso contrário, o cronograma segue como planejado e é atribuído um atraso ao responsável pela atividade.

9) Controlar o Escopo

- O que é (*What*): é o processo de monitoramento e controle das atividades desenvolvidas no projeto em relação à sua linha de base.
- Por que (*Why*): O processo é feito para documentar todas as alterações do projeto, orientar a equipe e deixar todos os documentos relacionados atualizados e condizentes com a realidade do projeto.
- Periodicidade (*When*): Em todos os projetos, durante a execução do projeto.
- Responsável e Envolvidos (*Who*): Gerente de Projetos/EGP e Assessores de Time.
- Documentos/Ferramentas envolvidas (*Where*): EAP padrão.
- Como (*How*): Assim que uma alteração no escopo do projeto for autorizada, o gerente deve alterar a EAP na linha de base e criar um novo arquivo. Esse processo de atualização deve ser feito até o final do projeto, para que a EAP final fique condizente com o que de fato aconteceu.

10) Controlar os Custos

- O que é (*What*): é o acompanhamento e a atualização da planilha de Rentabilidade.
- Por que (*Why*): Esse acompanhamento e controle dos custos levantados na Rentabilidade garante a saúde financeira do evento e que ele não fique com uma margem de contribuição abaixo do esperado. Garante também uma melhor preparação caso algum risco grave se concretize e planos de ação necessitem ser tomados com agilidade.
- Responsável e Envolvidos (*Who*): Gerente de Projetos/Diretoria, Assessores de Time
- Periodicidade (*When*): Em todos os projetos, constantemente.
- Documentos/Ferramentas envolvidas (*Where*): Planilha de Rentabilidade.
- Como (*How*): Abrir a planilha de Rentabilidade do evento e atualizar a coluna de custo real com o valor concretizado do custo.

11) Monitoramento de Divulgação

- O que é (*What*): é o processo de acompanhar os meios de divulgação utilizados, assim como o material da ECI e verificar se estão sendo executados da melhor forma.
- Por que (*Why*): é fundamental pois garante que o planejamento e execução da comunicação externa, esteja dando resultados positivos às vendas e à imagem do evento.
- Responsável e Envolvidos (*Who*): Gerente de Projetos/Diretoria, ECI
- Periodicidade (*When*): Em todos os projetos, após o planejamento de comunicação.
- Como (*How*): Ainda não foi determinado.

12) Monitoramento das Vendas

- O que é (*What*): é o acompanhamento do volume de vendas dos convites/pacotes dos eventos.
- Por que (*Why*): é importante por ser a principal fonte de receita do projeto. As maiores decisões de compras são tomadas a partir do volume de vendas.
- Responsável e Envolvidos (*Who*): Gerente de Projetos/Assessores de Time, Diretoria.
- Periodicidade (*When*): Constantemente, após o início das vendas.
- Documentos/Ferramentas envolvidas (*Where*): Sistema de gestora de ingressos, planilha de controle de convites (financeiro).
- Como (*How*): Acompanhar o número de convites vendidos, seja por planilhas do financeiro ou relatórios da gestora de ingressos.

13) Realizar o Controle Integrado de Mudanças

- O que é (*What*): É o processo de revisar todas as solicitações de mudanças, aprovar as mudanças e gerenciar as mudanças.
- Por que (*Why*): Esse processo fará com que todas as alterações passem por um tipo de aprovação, mesmo que seja informal, garantindo maior cuidado na elaboração do cronograma e evitando mudanças que prejudiquem o caminho crítico do projeto.
- Responsável e Envolvidos (*Who*): Gerente de Projetos/Assessores de Time, Diretoria
- Periodicidade (*When*): Diariamente, antes da rotina de trabalho;

- Documentos/Ferramentas envolvidas (*Where*): Daily Scrum, MS Project
- Como (*How*): Durante a Reunião Diária, os pedidos de mudanças serão feitos e analisados por toda a equipe, o responsável de projetos fará o registro dessa mudança no ato, mostrando se trará impacto negativo ao planejamento. Se não, a alteração é feita no ato, se sim, é levada para discussão em reunião semanal de eventos.

14) Elaborar o Relatório de Monitoramento de Vendas

- O que é (*What*): É um relatório que traz o número de convites vendidos por períodos pré-determinados, comissários, pontos de venda, excursões e demais formas de venda.
 - Por que (*Why*): O relatório do monitoramento de vendas é um documento que poderá mostrar os resultados do evento. Para as próximas edições essa informação é muito importante para mensurarmos o crescimento dos eventos.
 - Responsável e Envolvidos (*Who*): Gerente de Projetos/Diretoria e Produção
 - Periodicidade (*When*): Diariamente, em todos os projetos.
 - Documentos/Ferramentas envolvidas (*Where*): Documento do Word.
 - Como (*How*): Elaborar um documento com as quantidades e variáveis sobre as vendas: quantidade, comissários, excursões, pacotes completos, etc.

15) Encerrar as Aquisições

- O que é (*What*): é o processo de finalizar todas as aquisições do projeto, analisar contratos e acertos pendentes e repassar feedbacks para fornecedores.
 - Por que (*Why*): O principal benefício deste processo é a documentação dos acordos e outros documentos relacionados, para consultas futuras.
 - Responsável e Envolvidos (*Who*): Gerente de Produção/Em todos os projetos.
 - Periodicidade (*When*): Em todos os projetos, após cada pacote de aquisição.
 - Documentos/Ferramentas envolvidas (*Where*): Contratos, Cronograma, MS Project.
 - Como (*How*): Ao finalizar um pacote de aquisições, o responsável deve arquivar todos os documentos e contratos que fizeram parte das aquisições, além de analisar pendências ou realizar renegociações, dependendo do caso.

16) Encerrar o Projeto

- O que é (*What*): É o processo de finalização de todas atividades e resultados do projeto e compilação das lições aprendidas.
- Por que (*Why*): Assim como é necessário ter um início formal do projeto, um encerramento formal do projeto faz com que todas as atividades concluídas liberem os recursos para um novo projeto e as partes envolvidas terminem suas responsabilidades. Além de reunir todas as informações importantes do evento, para que nenhuma pendência seja esquecida.
- Responsável e Envolvidos (*Who*): Gerente de Projetos/EGP, Assessores de Time, Diretoria e Financeiro.
- Periodicidade (*When*): Em todos os projetos, ao final de cada um.
- Documentos/Ferramentas envolvidas (*Where*): Apresentação de Fechamento.
- Como (*How*): I) Assessor do time que for responsável, marcar data para o erros e acertos que coincida com fechamento da qualidade e da satisfação; II) Time do projeto elaborar o erros e acertos; III) Qualidade elaborar relatórios de qualidade e satisfação; IV) Time do projeto e qualidade alinhar apresentação; V) Apresentação de Lições Aprendidas (Erros e acertos, controle de qualidade e pesquisa de satisfação); VI) Gerente de Projetos agendar reunião de fechamento financeiro; VII) Time do projeto solicitar ao financeiro informações para o fechamento financeiro; VIII) Time do projeto elaborar apresentação; IX) Gerente de projetos revisar a apresentação; X) Apresentação de fechamento financeiro.

3.4 Resultados da Implantação da Metodologia Proposta

Após a elaboração da proposta de metodologia de gerenciamento de projetos pelo fluxo de processos relatado, foi necessária a realização de uma reunião de validação com a participação dos Diretores Gerais tanto do Paraná, quanto Minas Gerais a fim de viabilizar o projeto com o apoio da alta gerência da empresa.

Essa reunião de avaliação tratou de todos as mudanças que ocorreriam dentro da rotina dos colaboradores, onde foi passado todo o novo fluxo de processos com suas respectivas responsabilidades.

Após a aprovação da metodologia e da nova rotina de trabalho das equipes, viu-se necessário realizar uma imersão com todos os colaboradores da empresa – tanto da unidade do Paraná, quanto Minas Gerais – que buscasse explicar a importância que a nova organização no trabalho teria e o impacto na rotina de trabalho de cada colaborador. Além disso, a imersão

também abordou treinamentos das ferramentas que viriam a ser utilizadas como *MS Project* e *Mindjet*, segundo mostra o fluxo de processos.

Esse processo de imersão foi realizado através de um encontro na própria empresa, em uma sala com um ambiente confortável e que não prejudicasse a atenção dos participantes durante o longo período de treinamentos. A imersão durou aproximadamente um expediente completo, começando às 08h45 e terminando às 16h e a participação dos membros das demais unidades foi feita por vídeo conferência. Todo o processo de imersão foi gerenciado pela equipe do EGP, composta por uma Assessora e um Gerente. Essa mesma equipe que gerenciou o processo de imersão, foi a equipe responsável por montar a pauta e os treinamentos que foram aplicados durante todo o dia.

Após o processo de imersão foram realizadas reuniões de *feedback* entre o EGP e os Gerentes de Projetos, para que pontos fortes e de melhoria fossem analisados dentro da metodologia, a fim de gerar insumo para futuras mudanças dentro da organização. Essas reuniões de *feedback* aconteceriam com uma periodicidade mensal, para que dessa forma, as partes interessadas pudessem expor suas opiniões e dificuldades, ajudando na aceitação da nova rotina de trabalho.

Além disso, a implementação da metodologia de gerenciamento de projetos foi implementada em todas as unidades da organização, buscando sempre a padronização dos processos e o alinhamento entre as unidades, conforme o planejamento estratégico da empresa rege.

Com o andamento da implementação da metodologia e definição dos processos a serem seguidos, a equipe pode perceber, que pela falta de uma organização hierárquica do pessoal e pela falta de uma descrição dos cargos, a metodologia acabaria por ser menos efetiva. Esse fato se deu pela falta de um ator fundamental dentro das metodologias de Gerenciamento de Projetos, o Gerente de Projetos.

Ao olhar para processos abstratos como Gerenciar e Orientar o trabalho da equipe, se não for apenas e exclusivamente pela atuação do Gerente de Projetos dentro da equipe, o processo não é realizado.

Dessa forma, foi proposta a alteração na Estrutura Organizacional da empresa, onde prezou-se por manter os Gerentes de Produção como líderes técnicos das equipes, mas além disso, adicionar a carga de Gerente de Projetos a esses colaboradores que já acabavam por ser responsáveis pelos resultados finais dos eventos.

Sendo assim, uma nova estrutura organizacional da empresa foi proposta como mostra a Figura 8.

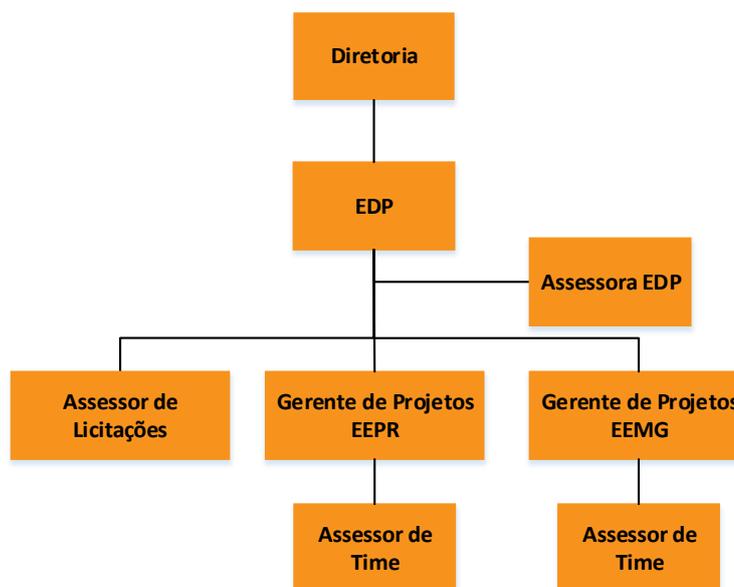


Figura 8 – Nova Estrutura Organizacional

Outro ponto fundamental que influenciou a elaboração de um novo organograma para a organização é a atuação do Escritório de Projetos. A partir do momento que fosse definida uma metodologia de Gerenciamento de Projetos, um Escritório de Projetos seria criado para monitorar o andamento dos processos, bem como a criação de indicadores de desempenho e emissão de relatórios de cumprimento dos cronogramas. Dessa forma, o Escritório de Projetos, chamado de EGP dentro da organização (por ser uma terminologia já utilizada dentro das outras frentes do grupo), ficaria entre a Diretoria Executiva da empresa e as equipes produtivas, de forma que a elaboração e acompanhamento de indicadores e a emissão de relatórios de cumprimento dos projetos, seriam repassados diretamente do EGP para a Diretoria, a fim de que os projetos realizados tivessem um melhor acompanhamento e uma precisão maior tanto qualitativa quanto quantitativamente.

A nova estrutura organizacional, também, propunha que os assessores de produção, fizessem o papel agora, de assessores de time, de forma que estes seriam considerados assessores multidisciplinares, pois já vinham realizando atividades fora do escopo da produção, como por exemplo: acompanhamento do fluxo de caixa dos projetos, elaboração de documentos gerenciais, entre outras atividades.

Em síntese, a estrutura organizacional proposta formalizava muitas ações que já vinham acontecendo esporadicamente, porém necessitavam de uma sistematização para controle mais rígido da Diretoria Executiva e da divisão de Recursos Humanos.

Ao início da aplicação da metodologia de gerenciamento de projetos dentro da empresa, já pode-se observar resultados qualitativos e quantitativos, como por exemplo a formação de uma nova equipe produtiva dentro do mesmo quadro de colaboradores que já existia, apenas remanejando cargos e horas trabalhadas, melhoria nos indicadores da estratégia da empresa que envolvem o Escritório de Projeto dentro do objetivo “Garantir a Qualidade dos Eventos” e redução no número de horas gastos com reuniões semanais, consideradas horas não produtivas, devido a implementação das reuniões diárias. Muitos dos resultados citados ainda não foram compilados pois o processo de implementação é muito imaturo e a empresa procura implementá-lo por pelo menos um ciclo de projetos completo (um ano de eventos recorrentes) antes de levantar indicadores de eficiência e efetividade.

As maiores dificuldades enfrentadas ao aplicar uma metodologia que mudasse drasticamente a rotina de trabalho foi a satisfação dos colaboradores. Mesmo com uma equipe reduzida, diversos colaboradores fazem parte da organização desde a sua fundação e vieram trabalhando nesse tempo sem uma sistematização, sem auditorias e sem processos definidos. Dessa forma, além de reuniões de *feedback* constantes, como já mencionado, procurou-se durante todo o processo, realizar também reuniões de validação com os Gerentes de Projetos, de modo que estes são o elo entre a Diretoria Executiva e os Assessores e também os agentes responsáveis pela disseminação de ideias e influência dentro da empresa. Essas reuniões de validação aconteciam para prever reações negativas e tentar contorná-las antes que causassem insatisfação dos colaboradores. Além disso, o departamento de Gestão de Pessoas sempre esteve ciente das mudanças, para que já estivesse preparado caso algum problema pontual acontecesse.

No mais, as observações da implantação da metodologia podem ser melhor coletadas ao longo do tempo dentro da organização.

4 CONCLUSÃO

4.1 Contribuições

O presente trabalho contribuiu para o aprendizado acadêmico dentro de áreas como sistemas organizacionais de trabalho dentro de empresas, análise de ferramentas estudadas em diversas etapas da graduação além da própria gestão de projetos. Essas experiências são de extrema importância para que entendamos o funcionamento dos métodos de trabalho do século XXI e como as melhorias dentro desse tema são rápidas e evoluem mais a cada dia.

Após todas as análises realizadas, juntamente com as ferramentas utilizadas e os estudos de metodologias de Gerenciamento de Projetos, pode-se perceber que não há modelo de gestão que não possa sofrer o processo de melhoria contínua através de ferramentas.

Para chegar à essa melhoria, optou-se por utilizar metodologias baseadas no Guia PMBOK. O Guia contém um padrão para se gerenciar projetos que pode ser replicado quase sempre a todos os setores econômicos, por isso é tão amplamente usado para a elaboração de metodologias. Um dos conceitos abordados é o ciclo de vida do projeto, que é composto por fases que abrangem do início ao fim. Essas fases são geralmente limitadas por um tempo pré-definido e podem ser documentadas como uma metodologia específica a um projeto, mesmo embora haja projetos com o mesmo início e fim, certas entregas e atividades especificam cada um e o tornam único.

Com a aplicação do projeto, a empresa pôde obter uma rotina de trabalho melhor organizada, com processos bem definidos e com uma sistemática que contribuísse para a evolução tanto gerencial quanto de resultados da empresa.

4.2 Dificuldades e Limitações

Somente o Guia PMBOK não seria suficiente para aplicar a metodologia proposta na rotina de trabalho e é por isso que a Gestão Ágil de Projetos também foi estudada e aplicada, como forma de complementar a metodologia mais burocrática e sistemática como a apresentada no PMBOK.

O diagnóstico realizado na empresa a fim de verificar em quais frentes do Gerenciamento de Projeto se trabalhar foi realizado da forma mais profunda possível, para que dessa forma, o real problema da organização fosse solucionado a partir da metodologia proposta.

Com esse diagnóstico completo que utilizou de ferramentas como 5W1H, análise SWOT e entrevistas, o modelo organizacional mais adequado foi estabelecido, bem como o fluxo de processos do produto principal da empresa, que sequer era mapeado previamente a este trabalho.

Dessa forma, pode-se notar que para implementação de metodologias é necessário um estudo aprofundado e principalmente uma personalização para cada estilo de negócio, de forma que, a metodologia aqui apresentada, dificilmente seria replicada em qualquer outra organização, principalmente pelas características específicas que foram levadas em consideração na hora de levantar as necessidades de melhorias internas.

Outra dificuldade comumente enfrentada em mudanças propostas como a aqui presente, é a integração do método com os recursos humanos que utilização dele. As aplicações de tecnologias em si somente são benéficas quando alinhadas às pessoas que farão uso dessas metodologias, portanto, a satisfação dos colaboradores sempre foi uma prioridade dentro do projeto.

Conclui-se assim, que independente de qual metodologia a ser seguida, é de fundamental importância que as gestões das organizações observem uma sistemática dentro do gerenciamento de seus projetos, pois, com a melhor organização das diversas frentes que essa matéria aborda, a empresa pode obter melhorias internas e alcançar melhores resultados também externamente.

4.3 Atividades Futuras

A implantação da metodologia poderá ser melhor analisada após no mínimo um ano de uso, devido ao fato da empresa trabalhar em ciclos anuais de projetos recorrentes. Dessa forma, cada projeto apresentará suas particularidades quanto ao uso da metodologia.

Após as atividades aqui descritas, mais ciclos de implantação do Gerenciamento de Projetos devem ser aplicados, de forma que a empresa continue desenvolvendo uma sistemática organizacional.

Uma atividade fundamental para próximas aplicações e melhorias dentro da metodologia é a constante coleta de *feedbacks* e documentação de todas as lições aprendidas, bem como pontos fortes e de melhoria da nova rotina de trabalho.

Por fim, para melhor mensuração da importância da metodologia, é interessante a implantação também de indicadores e metas e o acompanhamento destes, para que futuras análises levem em conta também fatores quantitativos.

5 REFERÊNCIAS

BOUER, R.; CARVALHO, M. M. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos**. São Paulo: Revista Produção, 2005.

BRITO, J.; FONTES, N. **Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo**. São Paulo: Aleph. 2002.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. D. **Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos**. 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto - CBGDP. Anais, p.1-12, 2011. Porto Alegre.

CONWAY, D. G. *The Event Manager's Bible*. Reino Unido: *How to Book*. 2006.

DANTAS, N. G. S.; MELO, R. S. **O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana / PB**. Caderno Virtual de Turismo, v. 8, n. 1, art. 12, p. 118-130, 2008.

GETZ, D. *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. USA: Elsevier. 2007

HIGHSMITH, J. *Ágile Project Management: Creating Innovative Products*. 2.ed. Boston: Addison- Wesley Professional, 2010.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

LENZI, F. C.; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F. D. **Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. São Paulo: Editora Gente, 2010.

LIBARDI, P. L. O.; BARBOSA, B. **Métodos Ágeis**. Unicamp. 2010.

LIMA, I. R.; FREIRE, T. C.; COSTA, H. A. X. **Implantação e Adaptação do Scrum em um Laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento de Projetos de Software**. Revista de Sistemas de Informação da FSMA, 2012.

LISBOA, M. G. P.; GODOY, L. P. **Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia**. Florianópolis, 2012.

MATIAS, M. **Organização de Eventos: procedimentos e técnicas**. 6. ed. Barueri: Manole, 2014.

NORO, G. B. **A gestão de stakeholders em gestão de projetos**. Revista de Gestão e Projetos, v. 3, n. 1, p. 127-158, 2012.

PMBOK. **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 5 ed. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013.

PMI. **Publicações do PMI.** Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Publications.aspx>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

POLACINSKI et al. **Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate.** 2012.

SBOK. **Um guia para o conhecimento em Scrum.** 1 ed. 2016.

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos.** 6 ed. Rio de Janeiro: BRASPORT Livros e Multimídia Ltda., 2008.

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

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Questões abordadas pelas entrevistas:

- “Como funciona a rotina de trabalho? ”;
- “Com quanto tempo de antecedência um evento começa a ser planejado? ”;
- “Como funciona o planejamento do cronograma”;
- “Quais eventos demandam mais tempo e esforço? ”;
- “Quando há uma ocorrência ou atividade imprevista, como proceder? ”;
- “Como se relaciona a sua divisão com as demais? ”;
- “Como funciona a produção próximo ao evento? ”;
- “O que considera como ponto de melhoria? ”;

APÊNDICE B – ENTREVISTAS

As partes que responderam à entrevista, bem como resumos de suas respostas são expostas abaixo:

Gerente de Produção Paraná

- 1) Com quanto tempo de antecedência um evento começa a ser planejado?

Os eventos são planejados com variação de antecedência: os maiores com mais tempo e os menores com menos tempo. Não há prazo formalizado para o início das atividades, funciona mais por experiência do colaborador.

- 2) Como funciona o planejamento do cronograma?

Como o cronograma no *Google Sheets* é uma ferramenta nova para a empresa, são abertos todos os e-mails que foram trocados do evento anterior e repassados em forma de lista de atividades. Não há reunião específica para a elaboração das atividades. Os membros da equipe de produção adicionam as atividades conforme lembram ao longo da execução do evento.

- 3) Quais eventos demandam mais tempo e esforço?

Os momentos mais sobrecarregados do ciclo anual dos eventos, é no mês de março, devido a Calouro Folia e em junho, devido ao Jogos Jurídicos Paranaense e o Engenharíadas Paranaense.

- 4) Quando há uma ocorrência ou atividade imprevista, como proceder?

A participação do patrocinador é muito intensa, portanto, as ocorrências são facilmente resolvidas e acordadas com as partes interessadas. Contudo, essas ocorrências geram um aumento de horas extras de trabalho, a fim de aplicar planos de ação que normalmente são traçados apenas após a ocorrência surgir.

- 5) Como se relaciona a sua divisão com as demais?

A produção depende de processos de todas as demais divisões da empresa para funcionar. Com algumas, esse relacionamento é de dependência e, muitas vezes, pode travar atividades de produção dos eventos caso não sejam alinhados prazos formalmente. Um exemplo

disso é a relação com a ECI (Euphoria Comunicação Interativa), *house* de comunicação que atende apenas clientes internos. Considerando que a comunicação é o meio de divulgação dos eventos, é fundamental que os materiais como Artes *Web*, *Flyers*, *Outdoors*, Vídeos e demais meios respeitem o prazo de entrega para que essa divulgação seja efetiva. Outro exemplo é a divisão financeira da empresa (tesouraria e controladoria), que apresenta relatórios e acompanha a saúde financeira do projeto, podendo impactar em planos de ação para melhorar vendas ou conter custos.

6) Como funciona a produção próximo a eventos?

A carga horária de trabalho aumenta. Normalmente são necessárias horas extras, inclusive de estagiários, para conseguir entregar o projeto dentro dos padrões de excelência da empresa.

7) O que considera como ponto de melhoria?

O primeiro ponto de melhoria citado foi a maior autonomia dos gerentes para tomar decisões rotineiras, formalizando a influência do patrocinador dentro do projeto. Também foi levantado que a sobrecarga próxima aos eventos, são prejudiciais à saúde psicológica do colaborador. E por fim, que a relação com as demais divisões deveria ser melhor alinhada.

Gerente de Produção Minas Gerais

1) Como funciona a rotina de trabalho?

Os eventos de Minas Gerais são realizados com uma maior particularidade que os do estado do Paraná, pois, lá as Atléticas Acadêmicas (clientes intermediários) são mais participativas no planejamento e execução dos eventos e, dessa forma, parte da carga de trabalho que seria destinada à equipe de produção é passada a membros de atléticas. A rotina de trabalho basicamente acontece pela negociação com fornecedores e conversas com atléticas. Não há atividades fixas, nem mesmo o controle das atividades realizadas diariamente.

2) Com quanto tempo de antecedência um evento começa a ser planejado?

Não há padrão para essa atividade. Normalmente as atividades apenas começam a ser realizadas.

3) Como funciona o planejamento do cronograma?

Os cronogramas, no modelo do *Google Sheets* não são utilizados pelo gerente de Minas Gerais. Há apenas um *checklist* com alguns itens fundamentais para o projeto.

- 4) Quando há uma ocorrência ou atividade imprevista, como proceder?

Normalmente a ocorrência ou atividade imprevista é inserida em meio a rotina de trabalho, causando na maioria das vezes, a necessidade de horas extras de trabalho.

- 5) Como se relaciona a sua divisão com as demais?

A divisão do relacionamento é responsável pelo relacionamento com as atléticas, mas muitas vezes a própria produção realiza esse contato. A relação com o financeiro é estável, tendo em vista que a unidade de Minas Gerais é pequena e, portanto, o financeiro possui poucas atividades. A relação com maior intensidade é com a ECI (Euphoria Comunicação Interativa), pois, assim como no caso anterior, os prazos não são bem alinhados, o que prejudica a divulgação do evento.

- 6) Como funciona a produção próximo a eventos?

A produção costuma viajar às cidades dos eventos com 15 dias de antecedência, e concentram toda sua rotina de trabalho para o evento eminente.

- 7) O que considera como ponto de melhoria?

A comunicação interna, principalmente com a ECI. Além disso também considera-se sobrecarregado próximo aos eventos.

Assessora Comercial

- 1) Como funciona a rotina de trabalho?

A rotina é praticamente angariar recursos em forma de patrocínios e parcerias com empresas em ramos variados: bebidas, alimentos, música, jornais, revistas, etc. Atualmente o comercial atua somente para o estado do Paraná.

- 2) Quais são os processos principais da divisão?

Não há processos definidos, tampouco mapeados. Entretanto a atividade que mais ocupa a rotina de trabalho é a busca por parceiros.

3) Como se relaciona sua divisão com as demais?

O maior relacionamento é com a produção do evento. É preciso acompanhar o projeto de perto para entender a necessidade do evento, bem como saber os prazos e negociação com fornecedores, para assim, repassar aos patrocinadores externos.

4) Quando há uma ocorrência ou atividade imprevista, como proceder?

As mudanças de atividades prejudicam bastante o comercial, pois muitas características do projeto são colocadas em pauta e contratos com parceiros e patrocinadores. Exemplos de atividades que sofrem alterações não planejadas e prejudicam a divisão são: alterações no croqui do evento, alterações de cidade-sede, atrações e local da festa.

Relacionamento com Cliente

1) Como funciona a rotina de trabalho?

A área de Relacionamento é responsável por estabelecer relações com as atléticas para que os jogos estejam de acordo com o público que quer atingir. O Relacionamento com o Cliente fica responsável por buscar atrações que agradem os estudantes e as atléticas, quais cidades-sede são mais aptas a receberem eventos naquele ano, e acompanhar o andamento das atléticas no período de jogos.

2) Quais são os processos principais da divisão?

A divisão de relacionamento possui atividades mais intensas próximo a Jogos Universitários e a atividade que mais demanda tempo é a de definir atrações e cidade-sede.

3) Como se relaciona sua divisão com as demais?

O Relacionamento procura informações importantes para garantir o sucesso do projeto. Essa divisão trabalha fazendo o gerenciamento das partes interessadas, mais especificamente com os clientes intermediários.

4) Quando há alguma ocorrência ou atividade atrasada, como proceder?

Algumas informações que o Relacionamento deve repassar à produção do evento, quando atrasadas, podem ter impactos negativos que prejudiquem a entrega final do projeto, como por exemplo a definição de atrações e cidade-sede.

Assessora de Qualidade ECI (Euphoria Comunicação Interativa)

1) Como funciona a rotina de trabalho?

A ECI atualmente é uma *House*, ou seja, uma empresa de publicidade que atua dentro de outra empresa, com clientes específicos e não aberta ao público, que presta serviços para Euphoria Eventos, Euphoria Formaturas e Grupo Host (todos do mesmo grupo de sócios). Dentre estes, a Euphoria Eventos é a que consome mais tempo durante o ano, tendo uma demanda muito grande de materiais e divulgação. Dentro da ECI há vários departamentos que são responsáveis desde o atendimento ao cliente até a criação de artes, com cargos definidos e hierarquia empresarial usual.

2) Quais são os processos principais da divisão?

A confecção das artes é um processo muito demorado e que muitas vezes gera retrabalho após revisão do cliente. A capacidade produtiva da ECI é limitada e por isso atrasos acontecem frequentemente.

3) Quando há uma ocorrência ou atividade imprevista, como proceder?

Uma atividade atrasada, acaba por atrasar todas as demais. A ECI funciona como uma linha de produção FIFO, onde o primeiro pedido de material é o primeiro a ser entregue.

4) O que considera como ponto de melhoria?

O maior problema entre a ECI e a EE é a comunicação, problema este que pode ser resolvido com alguma ferramenta de comunicação. Outros problemas como atraso nas artes ou antecipação de pedido é um pouco mais difícil pelas particularidades dos eventos, como artistas, cidades, locais de festa, etc. Mesmo assim, com uma melhor organização das urgências, tanto a ECI quanto a EE seriam beneficiadas.

Talvez adicionar à *dashboard* de Eventos o andamento das atividades vá garantir que a comunicação melhore, evitando e-mails ou reuniões desnecessárias.

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