



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA  
PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**BRENDHA TRUTA TARGINO**

**ELABORAÇÃO DA ESTRUTURA ANÁLITICA DO PROJETO (EAP) COM ÊNFASE  
NAS DIRETRIZES DO GUIA PMBOK:  
ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA NO ESTADO DA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA – PB  
2025**

**BRENDHA TRUTA TARGINO**

**ELABORAÇÃO DA ESTRUTURA ANÁLITICA DO PROJETO (EAP) COM ÊNFASE  
NAS DIRETRIZES DO GUIA PMBOK:  
ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA NO ESTADO DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Bacharelado em Administração, do Instituto Federal da Paraíba – Campus João Pessoa, em cumprimento às exigências parciais para a obtenção do grau de Bacharelado em ADMINISTRAÇÃO.

**ORIENTADOR (A): ELAINE GONÇALVES SOARES DE MEDEIROS**

**JOÃO PESSOA – PB  
2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

T185e Targino, Brendha Truta.

Elaboração da estrutura analítica do projeto (EAP) com ênfase nas diretrizes do guia PMBOK : estudo de caso em uma distribuidora no estado da Paraíba / Brendha Truta Targino. – 2025.

57 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.

Orientação: Profa. Ma. Elaine Gonçalves Soares de Medeiros.

1. Estrutura analítica de projetos (EAP). 2. Gestão de projetos. 3. Planejamento de eventos. 4. Evento de tecnologia. 5. Otimização de processos. I. Título.

CDU 005.8:394(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**BRENDHA TRUTA TARGINO**

Matricula: 20191460026

**ELABORAÇÃO DA ESTRUTURA ANÁLITICA DO PROJETO (EAP) COM ÊNFASE NAS DIRETRIZES DO GUIA PMBOK: ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA NO ESTADO DA PARAÍBA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **14/03/2025** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 19/03/2025.

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

Ma. Elaine Gonçalves Soares de Medeiros  
Orientador(a)

Dra. Thaís Teles Firmino  
Examinador(a) interno(a)

Dr. Márcio Carvalho da Silva  
Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Elaine Goncalves Soares de Medeiros**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 25/03/2025 10:59:37.
- **Marcio Carvalho da Silva**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 25/03/2025 11:01:01.
- **Thais Teles Firmino**, PROF ENS BAS TEC TECNOLOGICO-SUBSTITUTO, em 25/03/2025 11:36:59.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 25/03/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 687886

Verificador: d6d5a13a35

Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOÃO PESSOA / PB, CEP 58015-435

<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

*Dedico este trabalho a Deus, a meus pais, familiares e amigos que estiveram comigo durante o processo da graduação e elaboração deste trabalho.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, por me conceder sabedoria, força e perseverança ao longo de toda a jornada acadêmica. Sem a Sua presença e direção, nada seria possível.

À minha família, que sempre esteve ao meu lado, oferecendo amor, apoio incondicional e confiança em meus sonhos. A cada um de vocês, meu profundo agradecimento por serem meu alicerce e por nunca duvidarem de meu potencial.

Aos meus amigos, que tornaram este caminho mais leve e repleto de momentos inesquecíveis. Agradeço pelo companheirismo, pelos conselhos e pelo apoio oferecido durante todo o curso, obrigada Aline Gomes e Thaís Milena por sempre estarem presentes e compartilhando a vida e as conquistas acadêmicas durante essa jornada.

À minha orientadora, Elaine Gonçalves Soares de Medeiros, minha sincera gratidão por toda a orientação, paciência, dedicação e apoio durante a elaboração deste trabalho. Sou imensamente grata pelo seu compromisso e cuidado.

Agradeço também à empresa na pessoa de Rafaela Araújo por me proporcionar a oportunidade de vivenciar na prática os conhecimentos adquiridos durante o curso, contribuindo de forma significativa para o crescimento profissional e acadêmico. A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, o meu muito obrigada.

*“Nada resiste ao trabalho.”*

*Autor desconhecido*

## RESUMO

A Estrutura Analítica de Projetos (EAP), ferramenta integrante do Guia PMBOK, desempenha um papel essencial no planejamento de projetos ao viabilizar a decomposição hierárquica do trabalho, facilitando o controle, a execução e o monitoramento das atividades. Este estudo investiga a importância e a aplicação da EAP na gestão de um evento tecnológico, com foco em uma empresa do setor de tecnologia localizada no Estado da Paraíba. A empresa, além de fabricar e comercializar equipamentos de informática, se destaca na organização de eventos voltados à inovação e ao desenvolvimento tecnológico. Para analisar a contribuição da EAP na realização desses eventos, foi conduzida uma pesquisa qualitativa, aplicada e intervencionista, utilizando a observação participativa, considerando o envolvimento direto do pesquisador no contexto estudado. A metodologia adotou como referência o Guia PMBOK – 6ª edição, dada sua abordagem estruturada e suas ferramentas essenciais para o gerenciamento de escopo, incluindo a EAP. Como principal resultado, foi elaborada a EAP para a organização de uma feira de tecnologia. Conclui-se que a implementação dessa ferramenta em empresas que promovem eventos tecnológicos contribui significativamente para a otimização dos processos, assegurando o cumprimento dos objetivos com eficiência, dentro dos padrões de qualidade e dos limites de custo estabelecidos.

Palavras-chave: Estrutura Analítica de Projetos (EAP), Gestão de Projetos, Planejamento de Eventos, Evento de Tecnologia, PMBOK, Otimização de Processos.

## **ABSTRACT**

The Work Breakdown Structure (WBS), an essential tool in the PMBOK Guide, plays a crucial role in project planning by enabling the hierarchical decomposition of work, thereby facilitating control, execution, and activity monitoring. This study examines the importance and application of the WBS in managing a technology event, focusing on a technology company based in the state of Paraíba, Brazil. In addition to manufacturing and selling computer equipment, the company stands out for organizing events centered on innovation and technological development. To analyze the contribution of the WBS to the execution of these events, a qualitative, applied, and interventionist research approach was adopted, utilizing participatory observation due to the researcher's direct involvement in the studied context. The methodology was based on the PMBOK Guide – 6th edition, given its structured approach and essential tools for scope management, including the WBS. As a key outcome, the WBS for organizing a technology fair was developed. The study concludes that implementing this tool in companies that host technology events significantly enhances process optimization, ensuring that objectives are achieved efficiently and within established quality standards and cost constraints.

**Keywords:** Work Breakdown Structure (WBS), Project Management, Event Planning, Technology Event, PMBOK, Process Optimization.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tópicos-chave para o gerenciamento do escopo .....	23
Figura 2 - Criação da EAP com entradas, ferramentas e técnicas, e saídas .....	26
Figura 3 - Organograma Simplificado da Empresa Y .....	31
Figura 4 - Briefing Atual do Projeto da Empresa Y .....	36
Figura 5 - Equipes envolvidas na realização do evento .....	37
Figura 6 - Parte I da EAP do Projeto .....	40
Figura 7 - Parte II da EAP do Projeto .....	41
Figura 8 - Parte III da EAP do Projeto .....	41
Figura 9 - Parte IV da EAP do Projeto .....	43
Figura 10 - Parte V da EAP do Projeto .....	44

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Evolução resumida do PMBK durante os anos .....	21
Quadro 2 - Principais diferenças da utilização da EAP no PMBOK 2016 e 2021 .....	27
Quadro 3 - Cronograma das atividades e prazos da pesquisa .....	34
Quadro 4 - Subcategoria do Briefing da Empresa Y .....	36

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABPMP	Associação Internacional de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócios
BPM	<i>Business Process Management</i> /Gestão de Processos de Negócio
GP	Gerenciamento de Projetos
PDCA	<i>Plan-do-check-act</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos:.....</b>	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1 GESTÃO DE PROJETOS.....	16
2.1.1 Guia PMBOK.....	19
2.1.2 Gerenciamento de Escopo.....	22
2.1.3 Estrutura Analítica de Projetos.....	24
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA.....	28
3.2 TIPOS DE PESQUISA.....	28
3.3 LOCUS DO ESTUDO.....	29
3.4 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	31
3.5 COLETA DOS DADOS.....	31
3.6 TRATAMENTO DOS DADOS.....	32
3.7 CRONOGRAMA.....	33
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>34</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de um cenário empresarial caracterizado pela constante necessidade de adaptação e inovação a fim de assegurar a sobrevivência das organizações, a utilização do Gerenciamento de Projetos (*Project Management* ou GP) emerge como uma prática não apenas comum, mas indispensável para a manutenção da vantagem competitiva. Ao compreender que as empresas são um conjunto de processos diretamente associados à essência do funcionamento da organização, surge uma necessidade de que elas dinamizem e adaptem-se às mudanças do mercado rapidamente (Gonçalves, 2000). Dessa forma, gerenciar os projetos empresariais com maior eficiência, promovendo a agregação de valor tanto durante a execução quanto no resultado final, tornou-se consequência dessa busca constante pela otimização dos processos e projetos empresariais.

Por ser um esforço temporário e pelas suas características singulares referentes ao retorno esperado, os projetos são implementados nas diferentes organizações a fim de conceber como resultado um produto ou um serviço específico (PMI, 2017), ou até mesmo um resultado único. Dessa forma, conjuntamente com a sua natureza provisória e a sua produção gradativa, os projetos são elaborados e estruturados ao longo do seu ciclo de vida finito através de um planejamento cauteloso e progressivo (Fonseca, 2006). Em decorrência disto, os projetos se tornaram um instrumento de mudança e desenvolvimento nas organizações a fim de gerar vantagens competitivas.

Com a finalidade de encarar as demandas competitivas do mercado, os projetos e as suas crescentes complexidades exigem que as organizações se capacitem de forma contínua, principalmente ao compreender que, muito embora haja diferenças em projetos distintos, seja relacionado aos seus objetivos ou ao tamanho e escopo, os projetos compartilham de atributos comuns. De tal forma, surgem, nesse contexto, metodologias variadas a fim de viabilizar que o GP ocorra através de uma abordagem organizada. E assim, consolidadas na literatura e nas práticas administrativas, essas metodologias possibilitam e facilitam que haja uma integração nas variadas áreas de conhecimento, a exemplo do PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) que surge como um guia para a aplicação do que é necessário para planejar, executar e monitorar os projetos, enfatizando juntamente com o gerenciamento de escopo, custo, tempo, qualidade, riscos, entre outros (PMI, 2017).

Outra ferramenta necessária que se encontra presente no PMBOK é a Estrutura Analítica de Projetos (EAP), consiste em um diagrama que busca organizar o escopo do projeto de uma forma visual e hierárquica, facilitando uma dissolução desse escopo em partes

menores e, conseqüentemente, mais administráveis (Kliem, 2008). Além disso, ao considerar o gerenciamento de escopo como um dos suportes da gestão de projetos, a sua utilização garante que o projeto seja realizado e entregue de acordo com o que foi previamente estabelecido (Kerr, 2018).

Em resumo, ao compreender e utilizar conceitos fundamentais da gestão de projetos nas suas burocracias internas, as organizações se beneficiam pois são capazes de se distinguir e se tornarem eficazes na entrega dos resultados. Isso ocorre através do estabelecimento dos processos e das suas metodologias de forma bem sucedida, focando no cumprimento de prazos e orçamentos e buscando garantir o alcance dos objetivos estabelecidos (Bomfin; Nunes; Hastenreiter, 2012).

Dessa forma, dentre as diversas organizações que se beneficiariam com o gerenciamento de projetos, foi tido como base as empresas de tecnologia com foco em organização de eventos, como conferências de inovação de tecnologias ou até mesmo lançamento de novos produtos. A aplicação de práticas eficazes de GP pode beneficiá-las consideravelmente, principalmente quando compreende-se que a EAP auxiliaria no desenvolvimento de conteúdo para palestras, logísticas de recursos e também a coordenação com clientes e fornecedores. A complexidade desses eventos conjuntamente com sua característica multifásica demanda que haja uma coordenação minuciosa, uma entrega dentro dos prazos estabelecidos e orçamentos rígidos. Um exemplo prático desses eventos pode ser o lançamento de um novo software ou dispositivo, como ocorre na Apple, por exemplo, que realiza eventos para poder apresentar seus novos produtos.

Este estudo foi realizado em uma organização que fosse representativa com destaque regional dentro da área de tecnologia, que houvesse facilidade de acesso às informações e que realizasse eventos de tecnologia ou ações para o desenvolvimento da área de informática no nordeste. Com base nisto, a empresa que foi denominada de Y atua no ramo de distribuição de produtos de tecnologia, com enfoque na área de informática, automação, segurança, *enterprise* e etc. A empresa Y destacou-se diante as demais empresas devido ao crescimento, pois tornou-se a maior distribuidora da área de tecnologia no nordeste e também por ser reconhecida no mercado pelo desenvolvimento e comercialização de produtos de qualidade e pelas práticas de responsabilidade empresarial na distribuição. Diante da crescente expansão e busca por inovação, a empresa em questão organiza um evento de tecnologia realizado anualmente, em que reúne clientes e fabricantes em uma grande estrutura.

Este evento nos dias de hoje se encontra na décima edição e resulta em um projeto que gera inúmeros negócios e agrega valor à região nordeste do Brasil. No entanto, muito embora

este evento seja realizado anualmente, ainda há alguns gargalos no tocante ao processo de planejamento e organização deste e que também dificulta a sua execução na prática. Ao observar de perto o desenvolvimento do projeto até a sua realização é possível notar a concentração de atividades em determinadas equipes, bem como, a falta de um roteiro a ser seguido para orientar as atividades que compõem toda a elaboração do projeto.

Levando em consideração os pontos acima citados e partindo do pressuposto de que as organizações precisam se atualizar para permanecerem competitivas no mercado, o objetivo desta pesquisa é elaborar uma Estrutura Analítica de Projeto para o planejamento e gestão de um evento tecnológico, tomando como base a estratégia do negócio.

A estrutura deste estudo, em relação aos efeitos da análise desenvolvida aqui, se divide em 5 seções principais a fim de melhor alcançar os objetivos desta pesquisa. A introdução, que constitui a Seção Um, tem como objetivo enquadrar a pesquisa em sua contextualização, explicando os seus propósitos e a sua importância. Na Seção Dois, encontra-se o embasamento teórico, que oferece uma análise abrangente embora resumida da literatura relevante, focando especialmente em processos sob diversas perspectivas e abordagens apresentadas por estudiosos da área. A Seção Três dedica-se à uma descrição detalhada da metodologia adotada para a realização desta, especificando os métodos utilizados para a coleta de dados e também as técnicas de análise utilizadas. A Seção Quatro apresenta uma análise e discussão referente aos resultados obtidos, fornecendo uma interpretação detalhada dos dados e estabelecendo vínculos entre aquelas e objetivos iniciais da pesquisa. Por fim, a Seção Cinco contém as considerações finais, apresentando as principais conclusões, além de citar as limitações encontradas durante a realização deste trabalho e também as recomendações para futuras pesquisas, destacando a relevância dos achados tanto no contexto acadêmico quanto prático.

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP) para o planejamento e gestão de um evento na área de tecnologia, considerando a estratégia do negócio.

### 1.2.2 Objetivos Específicos:

- Explorar a literatura existente sobre o tema de estudo;

- Compreender o evento em questão e identificar as falhas do mesmo;
- Definir o objetivo do projeto e identificação das entregas principais;
- Decompor as entregas em pacotes de trabalho;
- Definir os critérios de conclusão de cada pacote de trabalho;
- Verificar a exaustividade da EAP;
- Criar a representação visual da EAP.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PROJETOS

Muito embora a formalização da disciplina de gestão de projetos tenha iniciado a partir do século XX, as primeiras formas de gerenciamento de projetos podem ser encontradas nas grandes construções da antiguidade. Um exemplo disso pode ser visto nas construções das pirâmides do Egito e também dos templos romanos, segundo Kerzner (2013), tendo em vista que havia uma coordenação tanto de materiais quanto de trabalhadores para que tais monumentos pudessem ser bem sucedidos.

No entanto, foi com a evolução da complexidade das obras de engenharia e da construção durante e após a Revolução Industrial que houve um maior desenvolvimento das práticas formais. Nos anos de 1910 e 1950, respectivamente, houveram dois marcos importantes da disciplina de gestão de projetos, que foram: o uso de diagramas de Gantt e o método do caminho crítico. Por outro lado, a formalização moderna efetivamente ocorreu na década de 1960, em que o conceito de projeto passou a ser compreendido como atividade única, temporária e com objetivos específicos (Meredith; Mantel, 2017). Muito embora a disciplina de gestão de projetos tenha evoluído durante as décadas, foi com a criação do *Project Management Institute (PMI)*<sup>1</sup>, conforme será visto mais detalhadamente a frente, que padronizou e também disseminou melhores práticas na gestão de projetos.

Assim, na visão moderna do conceito de projetos, tendo vista que estes podem ser implementados em diferentes organizações, os projetos possuem características singulares, principalmente no tocante ao retorno desejado em matéria de recursos, sejam eles econômicos e financeiros. Desta forma, de acordo com o PMI, é compreendido que projeto é uma iniciativa temporária que é realizada de forma progressiva, a fim de conceber como resultado um produto ou serviço particular (PMI, 2017), exigindo que disponham de início e fim definidos, o que termina por fazer uma discriminação específica das operações de natureza contínua, em que um mesmo processo é repetido continuamente (Kerzner, 2002).

Conforme posicionamento de Bouer e Carvalho (2005), a própria disciplina de gerenciamento de projetos cada vez mais ganha destaque nos modelos administrativos, focando na sua relevância na promoção de velocidade, robustez, consistência e excelência

---

<sup>1</sup>O *Project Management Institute* é uma organização sem fins lucrativos que foi fundada em 1969 a fim de dedicar-se tanto ao conhecimento quanto à prática de gestão de projetos, desempenhando um papel fundamental na padronização das práticas de projetos e com uma missão de garantir que elas sejam aplicadas eficientemente no mundo a fora. Sua mais importante contribuição é a criação do PMBOK, conforme citamos abaixo (PMI, 2021).

operacional na execução dos projetos. Para isso, é imprescindível que cada organização, de acordo com as suas particularidades, desenvolva e avalie um sistema de gestão de projetos adaptado e customizando-o às mesmas, de modo a garantir a eficiência e a entrega consistente de resultados de alta qualidade, assegurando a sua competitividade no mercado (Moura; Fully; Martins, 2023).

Devido a sua natureza temporária, bem como a sua produção gradativa, é necessário que haja um planejamento cauteloso dos projetos, a ser elaborado e estruturado ao longo do seu ciclo de vida. Este cenário, portanto, exige a definição de um período determinado em que é realizada uma série de atividades que são organizadas de forma lógica (Fonseca, 2006; Dinsmore; Cavalieri, 2008). Desta forma, o planejamento de um projeto deve ser realizado a fim de garantir que as ações ocorram em sua ordem e sejam cumpridas dentro dos prazos pré-determinados.

Conforme destacam Menezes (2008) e outros autores, um projeto é concebido como um empreendimento único, com início e fim determinados, sendo gerido por uma equipe que visa alcançar um objetivo específico, respeitando os custos, os prazos e a qualidade do produto ou serviço final. Keeling (2002) também contribui para essa definição, ao considerar o projeto como um esforço temporário que visa criar um produto ou serviço único, com prazo limitado, data de conclusão definida e resultados distintos daqueles produzidos durante atividades inter-relacionadas.

Dessa forma, projeto pode ser considerado uma ferramenta de planejamento:

a ser utilizado para a tomada de decisão baseada em critérios de racionalidade técnica. Envolve, portanto, um conjunto de dados sistematizados para proporcionar informações a quem desejar alocar, eficientemente, um determinado volume de recursos financeiros. (Machado, 2003, p. 13).

Há ainda uma diferenciação existente nos termos gestão de projetos e gestão por projetos considerada pelos autores desse tema, pois, mesmo embora participem ambas da ideia de realizar as metas e objetivos de uma organização, possuem diferenças importantes (Sella; Grzybovski, 2011). A gestão de projetos contorna os tópicos de planejamento, programação e controle das tarefas integradas com o objetivo de atingir um resultado específico, de forma a ser considerada uma metodologia de gestão (Kerzner, 2002). A gestão por projetos, também chamada de *Management by Projects*, por outro lado, se refere a uma abordagem em que utiliza-se de uma estrutura para execução de projetos, de forma que a organização é organizada em torno destes. Isso significa dizer que há uma mudança da cultura organizacional da empresa, pois as operações seja de dia-a-dia quanto a gestão de resultados

se centram em diversos projetos, diferentemente de haver funções fixas ou processos repetitivos, o que resulta em uma cultura inovativa e de adaptação constante (Muller; Turner, 2010).

Outra interpretação surge de Armani (2004, p. 69), em que este enfatiza a gestão de projetos como a “capacidade de entender [...] onde os ajustes devem ser feitos, questionar-se sempre sobre o procedimento que está sendo utilizado e a estratégia a ser adotada a fim de se conseguir um desempenho melhor”. Dessa forma, é compreensível que não há apenas o envolvimento do controle, mas uma contínua adaptação e readaptação das estratégias utilizadas para alcançar melhor eficácia de desempenho.

Embora hajam diferenças e opiniões diversas em conformidade a conceitos e abordagens teóricas, é importante frisar no consenso existente no tocante aos benefícios reais e práticos da gestão de projetos (Sella; Grzybovski, 2011). A exemplo disso, Keeling (2002) destaca diversos aspectos positivos da sua utilização, como a simplificação da definição de metas e objetivos, a transparência dos propósitos e uma boa definição do escopo. Outra vantagem existente e consensual entre os autores diz respeito a facilidade de mensurar o progresso do projeto, pois há uma constante comparação com o desempenho previamente estabelecido.

A fim de garantir o sucesso do gerenciamento de projetos, Gray (2001 *apud* Bouer; Carvalho, 2005) aponta os seguintes fatores como influenciadores: (i) identificação e investida contra o que o autor chama de fontes de ameaça e de insegurança dentro da equipe a realizar o projeto e também da organização como um todo, (ii) promoção da satisfação inerente e também a motivação dos integrantes da equipe envolvida, (iii) aperfeiçoamento e estímulo de uma cultura particular da equipe de projetos e também (iv) desenvolvimento de uma cultura organizacional em que haja uma valorização do trabalho em equipe.

Por envolver complexidades diversas, relacionadas às características de cada projeto, bem como fatores internos e externos, existem diversos desafios que podem ser encontrados na sua aplicação. Embora inevitáveis, o sucesso do projeto depende da identificação, planejamento e efetiva mitigação desses obstáculos. Alguns dos desafios enfrentados são: mudanças no escopo, gerenciamento de riscos, comunicação inadequada, gestão de tempos e atrasos, gestão de recursos e orçamento. Resumidamente, o desvio de escopo é um desafio comum que ocorre quando as expectativas se expandem sem controle ou sem efetiva avaliação de impacto, exigindo monitoramento contínuo (Kerzner, 2013). Quanto ao gerenciamento de riscos, este envolve a de ameaças mas também de oportunidades que possam surgir, e com a correta utilização de ferramentas de análise é possível minimizar

impactos (Meredith; Mantel, 2017). A falta de comunicação entre a equipe, as partes e a liderança pode levar a mal-entendidos e falhas nos cumprimentos dos prazos, também sendo uma das causas frequentes de falhas nos projetos (Kerzner, 2013). O controle de cronograma exige o cumprimento dos prazos estabelecidos e a existência de falhas pode resultar na insatisfação das partes, comprometendo o sucesso do projeto (PMI, 2017). Outra possível situação é a alocação incorreta de recursos com consequências em sobrecarga de trabalho, exigindo um controle orçamentário para evitar estouro de orçamento (Meredith; Mantel, 2017). Esses desafios multifacetados variam de acordo com o projeto e exigem um planejamento meticuloso e um monitoramento constante do mesmo.

Dito isto, a gestão de projetos é um modelo de gestão existente dentro da área da administração que traz benefícios substanciais para as empresas e as organizações as quais se utilizam desse modelo. Tanto a clareza dos objetivos, a competência de controle, quanto a visão metodológica dos objetivos e das metas, facilitam o alcance dos resultados esperados pelas organizações. No entanto, é preciso destacar que, pela sua natureza, o ciclo do projeto é finito, resultando em uma aplicação reduzida a determinados períodos e com objetivos temporários bem determinados.

### **2.1.1 Guia PMBOK**

O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK), é considerado um manual de práticas recomendadas, diretrizes, entre outros, focado no gerenciamento de projetos que é desenvolvido e mantido pelo *Project Management Institute* (PMI), além de constantemente atualizado pelo mesmo (Cruz, 2013). Em 1969, o PMI foi fundado com o objetivo de discussão profissional e avanços na área de gerenciamento de projetos. Criado em 1987 com o *The Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), o Guia PMBOK teve o seu primeiro rascunho publicado em 1994 e a primeira edição em 1996 (PMI, 2021).

Embora não se configure como uma metodologia rígida, o PMBOK é considerado um conjunto de boas práticas, visando estruturar de forma organizada o gerenciamento de projetos de forma aplicável, padronizada e sistemática, a fim de aumentar a probabilidade de sucesso de um determinado projeto (Kerzner, 2013). Além disso, o PMBOK é utilizado como base para certificação dos profissionais dessa área, a exemplo da certificação *Project Management Professional* (PMP)<sup>2</sup> que foi criada e é reconhecida globalmente (PMI, 2017).

---

<sup>2</sup> Considerada uma das maiores contribuições do PMI, a PMP possui alto valor no mercado, sendo valorizada pelos empregadores interessados na condução de projetos complexos de maneira bem-sucedida (Kerzner, 2013).

O Guia PMBOK é a referência mais amplamente aceita e utilizada para práticas de gerenciamento de projetos, fornecendo um corpo organizado de conhecimento que permite aos gerentes de projetos implementar processos consistentes, repetíveis e confiáveis em diferentes tipos de projetos (Turner, 2014, p. 45. Traduzido pela autora)<sup>3</sup>.

E assim, por representar um padrão baseado em processos encontrados no Guia PMBOK, o Padrão de Gerenciamento de Projetos está em constante processo de desenvolvimento. O que quer dizer que, com a evolução do gerenciamento de projetos, cada edição do Guia PMBOK evolui conjuntamente a fim de apoiar esse procedimento de forma mais eficiente. De tal forma, o Guia PMBOK continua progredindo e envolvendo mudanças significativas na natureza dos conteúdos, muito embora elementos fundamentais do gerenciamento de projetos permaneçam (PMI, 2021).

O PMBOK tem sua inspiração nos modelos de qualidade, a exemplo do conceito do ciclo PDCA<sup>4</sup> (*plan-do-check-act cycle*), e está estruturado em áreas de conhecimento, processos de gerenciamento de projetos e também em grupos de processos gerenciais (Carvalho; Rabechini Junior, 2011).

Quanto às áreas de conhecimento, tidas como fundamentais para orientação do gerenciamento de projetos, elas englobam individualmente conjuntos de práticas para gerenciar as diversas frentes do projeto e são definidas em dez áreas (Kerzner, 2017). As dez áreas de conhecimento as quais se divide são: (i) gestão de escopo, (ii) gestão de tempo, (iii) gestão de custo, (iv) gestão da qualidade, (v) gestão de recursos humanos, (vi) gestão da comunicação, (vii) gestão de risco, (viii) gestão da aquisição, (ix) gestão de integração e (x) gestão de stakeholders. Quanto aos processos de gerenciamento de projetos, o guia PMBOK discorre sobre 49 processos diversos, organizados em cinco grupos que estruturam o ciclo de um projeto, sendo eles: (i) iniciação, (ii) planejamento, (iii) execução, (iv) monitoramento e controle e (v) encerramento (PMI, 2017). Por fim, os grupos de processos representam as diversas fases do ciclo de vida encontrado em um projeto, focando no planejamento e também no controle de atividades. Enfatizando, também, que é necessário realizar retornos e ajustar as atividades à medida que elas irão ocorrendo, possuindo assim, uma natureza adaptativa com abordagem flexível (Turner, 2014).

---

<sup>3</sup> Tradução realizada de: “The PMBOK Guide is the most widely accepted and utilized reference for project management practices, providing an organized body of knowledge that allows project managers to implement consistent, repeatable, and reliable processes across different types of projects” (TURNER, 2014, p. 45).

<sup>4</sup> Criado na década de 30 por Walter A. Shewart e popularizado na década de 50 por William Edward Deming, apresenta quatro fases: planejar, fazer, verificar e agir. O ciclo PDCA é utilizado para induzir melhoramentos, a exemplo das diretrizes de controle, pois uma nova sistemática se torna padrão e em caso de não atendimento ou correção da meta, retorna-se a etapa inicial e ao planejamento de um novo método (Andrade, 2003).

Abaixo, encontra-se o Quadro 1 com uma evolução resumida do PMBOK e suas edições perante os anos:

Quadro 1 - Evolução resumida do PMBK durante os anos

<b>Edição</b>	<b>Ano de publicação</b>	<b>Informações Gerais</b>	<b>Referência</b>
Primeira Edição	1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjunto básico de práticas e abordagens já reconhecidas;</li> <li>- Organizada em 44 processos e 9 áreas de conhecimento;</li> <li>- Foco em estabelecer a base e consolidar práticas comuns;</li> </ul>	PMI, 2000
Segunda edição	2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliação do número de áreas de conhecimento e processo;</li> <li>- Inclui 5 grupos de processos;</li> <li>- Estrutura mais detalhada e importância da integração das áreas;</li> </ul>	PMI, 2000
Terceira edição	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliação da definição das áreas de conhecimento;</li> <li>- Foco em desenvolver habilidades profissionais;</li> <li>- Aplicação de técnicas e práticas para tomada de decisões estratégicas;</li> </ul>	PMI, 2004
Quarta edição	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ênfase na gestão de risco e também integração de projetos</li> <li>- Linguagem acessível e abordagem prática e flexível;</li> <li>- Introdução do conceito de maturidade organizacional;</li> </ul>	PMI, 2008
Quinta edição	2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusão da gestão de stakeholders como área de conhecimento;</li> <li>- Importância da agilidade;</li> </ul>	PMI, 2013
Sexta edição	2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidação das mudanças anteriores;</li> <li>- Incorporação de práticas de gerenciamento ágil;</li> <li>- Conceito de metodologia ágil;</li> </ul>	PMI, 2017
Sétima edição	2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco em princípios e domínios de desempenho;</li> <li>- ênfase no valor e nos resultados;</li> <li>- Integração de ágil, <i>lean</i> e <i>design thinking</i>;</li> </ul>	PMI, 2021

Fonte: resumido e adaptado pela autora (PMI, 2000, 2004, 2008, 2013, 2017 e 2021).

A última edição do PMBOK, publicada em 2021, teve como principal mudança um afastamento do enfoque de processos, de forma a adotar uma metodologia e práticas mais

flexíveis e também baseadas em princípios fundamentais. Uma das principais mudanças está relacionada a sua estrutura que era antigamente baseada em cinco grupos de processos e dez áreas de conhecimento, as quais foram alteradas para 12 princípios que terminam por estabelecer as diretrizes para a gestão dos projetos, independentemente da abordagem que será aplicada (PMI, 2021). Além disso, esse modelo mais adaptável adotado admite que não há uma forma única de lidar com os projetos, focando na personalização de acordo com o contexto e a utilização de metodologias híbridas, combinando abordagens mais tradicionais juntamente com as mais ágeis (Shenhar; Dvir, 2019).

Conforme previamente citado, essa constante evolução do PMBOK é um resultado da complexidade dos projetos a medida em que esses se adaptam ao longo dos anos com as tendências, inovações e também necessidades do mercado e das organizações. Recentemente, com o aumento da utilização das metodologias ágeis<sup>5</sup>, foram implementados seus princípios e práticas no PMBOK, sem desconsiderar as práticas tradicionais. É importante, portanto, citar, que a constante atualização desse guia e das suas ferramentas é uma das suas principais relevâncias e uma das razões que permanece uma referência mundial na área (PMI, 2017).

### **2.1.2 Gerenciamento de Escopo**

Dentre as definições de escopo, temos "(i) ponto que se deseja alcançar; alvo; (ii) reunião de tudo que se pode referir a um projeto [...]; (iii) delimitação das atividades; (iv) aquilo que se tem por finalidade; propósito". Desta forma, de forma simplificada pode ser dito que o escopo de um projeto envolve todo o trabalho necessário para que este seja completo, definindo direção, limites e expectativas referentes ao que será realizado (PMI, 2017).

Como umas das áreas de grande importância do gerenciamento de projetos, o gerenciamento de escopo surge ao envolver as atividades previstas para assegurar que todos os trabalhos necessários sejam incluídos no processo de execução daquele projeto em si. Dito isto, ele busca definir e controlar os limites do projetos, evitando que saia do previsto, bem como a evitar o escopo crescente (Kerzner, 2013), e que seja concluído conforme previamente estabelecido (PMI, 2017).

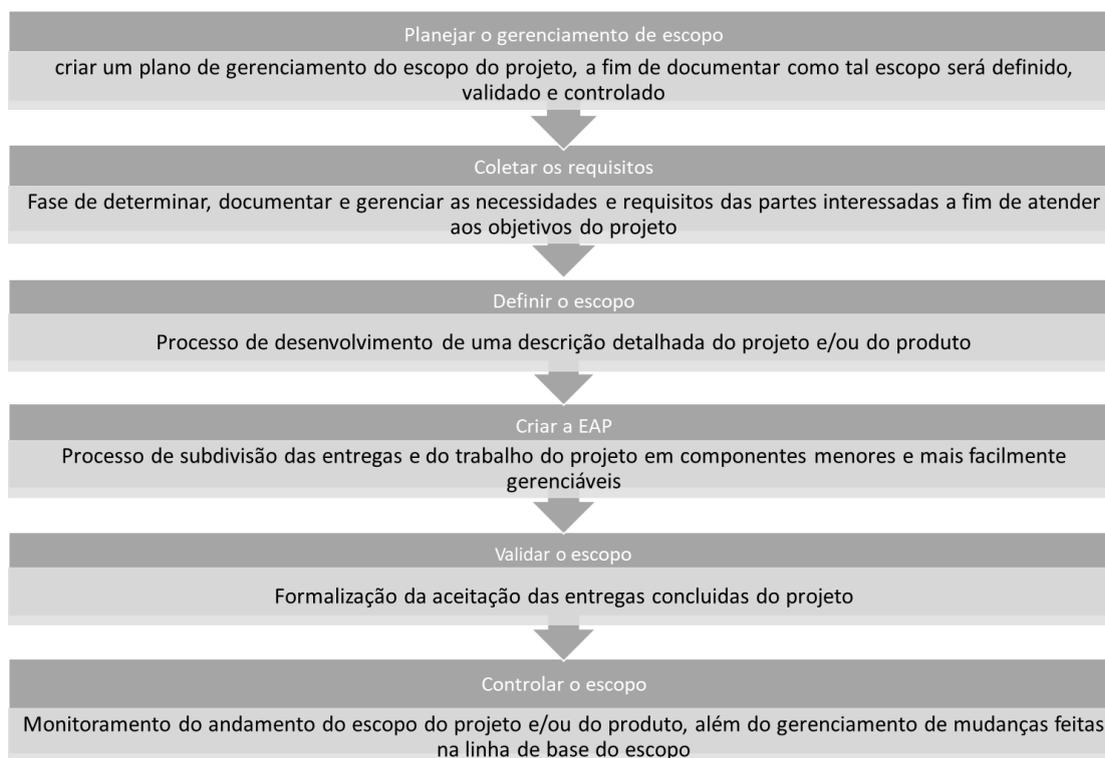
Conforme descrito no Guia PMBOK (PMI, 2017), o gerenciamento de escopo é destrinchado em cinco processos principais, que são eles: (i) o planejamento do escopo; (ii) coleta de requisitos; (iii) definição do escopo; (iv) controle de escopo; e (v) verificação do

---

<sup>5</sup> Metodologias ágeis são determinados princípios e práticas no tocante ao desenvolvimento de software e também da gestão de projetos, que foram originadas no Manifesto Ágil publicado em 2001. Desenvolvido por 17 profissionais e especialistas em software, eles buscavam um método alternativo aos métodos tradicionais, tendo em vista que esses são rígidos e pouco adaptáveis (Beck et al., 2001).

escopo. De forma resumida, o planejamento do escopo é a fase em que o escopo do projeto é detalhadamente definido e as suas entregas e requisitos desenvolvidas. A coleta de requisitos tem como função identificar e documentar as necessidades e expectativas das partes envolvidas. A definição do escopo, por sua vez, detalha o escopo para garantir que os resultados definidos sejam alcançados, com estabelecimento das entregas específicas. O controle do escopo monitora o progresso e realiza ajustes se necessário, garantindo que qualquer alteração seja realizada de forma estruturada e bem gerenciada. Por fim, a verificação do escopo assegura que o escopo do projeto foi completado conforme acordado.

Figura 1 - Tópicos-chaves para o gerenciamento do escopo



Fonte: adaptado pela autora de Gama *et al.*, (2015).

E assim, diretamente relacionado à definição e controle do que faz e do que não faz parte do projeto, segundo Gama *et al.* (2015), é importante que o gerenciamento inclua determinados tópicos-chaves na sua visão geral e que esses processos interajam entre si. Para esses autores, muito embora o termo escopo possa se referir seja ao escopo de um determinado produto, com suas características e funções distintas, seja de um específico serviço e/ou resultado, mas que ele também pode se referir ao escopo do projeto, como o trabalho a ser realizado para entregar este determinado produto, serviço e/ou resultado. Dessa forma, os tópicos-chaves para o gerenciamento do escopo podem ser aplicados para quaisquer que seja a finalidade que seja necessária nesse cenário.

Um dos principais fatores para o sucesso de um projeto é a utilização correta do gerenciamento de escopo, pois, segundo Kerzner (2013), um dos grandes fatores relacionados ao fracasso nos projetos é justamente a expansão sem controle do escopo, resultando em perda de foco e desvio dos objetivos.

O controle de escopo envolve monitorar o status do escopo do projeto e do produto e gerenciar as mudanças no escopo. O controle de escopo é crucial para garantir que o projeto permaneça dentro dos limites estabelecidos e que nenhuma mudança não autorizada ou não documentada afete o sucesso do projeto." (PMI, 2017, p. 160)

Além disso, pode levar a custos adicionais e também atrasos no cronograma geral do projeto e, acima de tudo afetar a qualidade do mesmo, pois:

O gerenciamento de escopo é fundamental para o sucesso de qualquer projeto, pois estabelece claramente o que está incluído e o que não está no projeto, garantindo que o trabalho necessário seja realizado, mas também evitando o desperdício de recursos em atividades que não agregam valor (Kerzner, 2013, p. 299).

Tendo em vista os diferentes projetos existentes, o PMI (2013) considera que, tanto os processos usados para gerenciar o escopo, quanto as ferramentas e técnicas podem ser variadas. E muito embora diretrizes similares sejam utilizadas para um andamento constante, existem aspectos essenciais a serem seguidos. Dessa forma, a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) surge nesse cenário como uma linha de base do escopo para auxiliar no controle das atividades e é, por fim, compreendida como um método de controle (Gama *et al.*, 2015), que veremos a seguir.

Assim como veremos a posteriori no tocante a EAP, a 7ª edição do PMBOK também alterou a forma que o gerenciamento de escopo é abordado por esse mesmo guia, de forma a se tornar mais flexível e passível de adaptação. Enquanto na edição anterior o escopo era definido com antecedência e as mudanças controladas (Heldman, 2021), na edição mais recente o seu conceito se distribui em domínios de empenho, de forma a ser ajustado continuamente a fim de maximizar a entrega de valor, sendo tratado como um elemento dinâmico (Shenhar, Dvir, 2019).

### **2.1.3 Estrutura Analítica de Projetos**

A Estrutura Analítica de Projeto (EAP), ou *Work Breakdown Structure* (WBS), é uma ferramenta central no gerenciamento de projeto pois subdivide o projeto em partes menores. Normalmente compreendida como um diagrama que apresenta níveis hierárquicos, ela é formada por diversos pacotes de trabalho que compõem um determinado projeto (Gama; Jacubavicius; Formigoni, 2015). Por ser uma ferramenta importante com a finalidade de

facilitar o entendimento do projeto, seja por parte da equipe de gerenciamento seja por demais participantes, a EAP é definida pelo PMI (2013) como uma decomposição hierárquica que orienta as entregas do que deve ser executado a fim de alcançar os objetivos e criar as entregas demandadas. Ainda assim, a EAP representa uma definição que ocorre de forma gradativa e detalhada da definição do Projeto, cujos componentes têm seus custos estimados, monitorados e controlados.

Ao criar a Estrutura Analítica do Projeto, organiza-se um processo de subdivisão das entregas e também das atividades e trabalho do projeto em componentes de tamanho menor que são considerados mais administráveis, beneficiando uma visão estruturada do que deve ser feito e das atividades entregues (PMI, 2013).

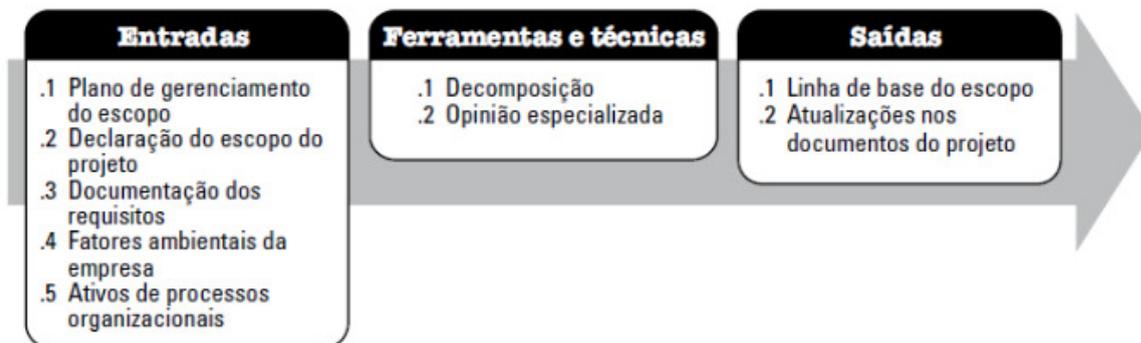
A EAP é uma decomposição hierárquica do trabalho a ser executado pelo projeto, para atingir seus objetivos e criar os entregáveis requeridos. Ela define o escopo do projeto e orienta a execução das atividades necessárias para o sucesso do projeto. (PMI, 2017, p. 157)

Dentre os passos para elaborar uma EAP, a definição do objetivo do projeto aparece tendo em vista que estabelece as expectativas e limitações do trabalho (Kerzner, 2017). Logo após a sua realização, é necessário identificar as principais entregas, ou seja, as fases que serão executadas durante o projeto que devem ser decompostas a atingir um nível de detalhamento suficiente para a gestão desses pacotes (PMI, 2017).

Ao decompor as entregas, cada trabalho é definido a fim de atribuir responsabilidades, realizar análises de custos, recursos e tempo. Além disso, é necessário que hajam critérios de conclusão para os pacotes, garantindo as entregas em seus determinados prazos (Kerzner, 2017). A verificação da exaustividade da EAP existe para revisar e garantir que todos os pontos definidos no projeto foram contemplados e assegurar que o escopo tenha sido integralmente realizado. Alguns desses critérios são as definições claras de entregáveis, o controle de prazos e de marcos, a conformidade com o escopo, a aprovação formal das partes interessadas, verificação e validação da qualidade, recursos e orçamento, a conclusão de tarefas interdependentes e a documentação completa (PMI, 2017).

A representação visual da EAP é, então, realizada, a fim de facilitar a compreensão e o acompanhamento através de uma representação hierárquica em diagramas ou gráficos de Gantt (Kerzner, 2017). Realizada a sua criação, o processo de validação é importante para garantir que tenha sido refletida todas as expectativas e ao longo de ciclo de vida do projeto, pode ser necessário ajustes, tendo em vista que gerenciar mudanças faz parte do gerenciamento de projetos (Meredith; Mantel, 2014).

Figura 2 - Criação da EAP com entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



Fonte: PMI, (2013).

Existem diversas abordagens pelas quais uma EAP pode ser criada, a exemplo da abordagem descendente ou ascendente, e a sua estrutura pode ser por pacotes de trabalho, por fases e por entregas principais (PMI, 2013). A estrutura por pacotes de trabalho trabalha com diagramas com níveis hierárquicos, subdividida nos pacotes de trabalho que vão compor o projeto. Por outro lado, a estrutura por fases apresenta um diagrama com o ciclo de vida apresentado em um segundo nível de decomposição e as tarefas apresentadas no terceiro nível. E por fim, a estrutura por entregas principais possui descrições das principais entregas descritas no segundo nível de decomposição (Gama, Jacobavicius, Formigoni, 2015). Neste, será utilizada a estrutura da EAP por fases, tendo em vista que apresenta o ciclo de vida do projeto de forma clara e facilitando a realização do fluxo de trabalho com menos gargalos e desperdícios, conforme será apresentado à frente.

No entanto, recentemente, a partir da publicação da 7ª edição do PMBOK, conforme citado acima, a forma pela qual a EAP é abordada foi completamente alterada para uma orientação focada em princípios e domínios de desempenho, ao invés dos processos prescritivos que existiam antes. Assim, a EAP deixou de ser uma ferramenta obrigatória, fixa e detalhada para uma opcional, a ser utilizada de acordo com a necessidade encontrada em um determinado projeto, permitindo que os gestores e administradores escolham as abordagens a serem aplicadas dependendo do contexto em questão (PMI, 2021).

Dessa forma, ao invés de um foco em detalhar etapas específicas de processos, conforme acontecia anteriormente, a principal mudança da 6ª para a 7ª edição do PMBOK e conseqüentemente também relacionada a EAP, ocorreu no tocante aos princípios e práticas flexíveis, que passaram a ser tidos como essenciais. Nesse cenário, a EAP continua sendo fundamental mas utilizada como uma ferramenta adaptável, com aplicabilidade em uma gama

mais diversificada de abordagens, incluindo as metodologias ágeis, pois nessa edição se considera que não há apenas uma maneira de organizar um projeto.

#### Quando 2 - Principais diferenças da utilização da EAP no PMBOK 2016 e 2021

<b>Aspectos analisados</b>	<b>6ª edição do PMBOK</b>	<b>7ª edição do PMBOK</b>
Posicionamento	Incluso na área de Gerenciamento de escopo	Ferramenta opcional, não sendo obrigatória a sua utilização em nenhum processo
Modelo	Modelo prescritivo - possui diretrizes para a utilização	Modelo adaptativo - podendo ou não ser utilizada
Estruturação	Hierárquica, com decomposição do escopo	Mista - podendo ser hierárquica mas também híbrida com abordagens ágeis e adaptativas
Relação com Métodos ágeis	Pouco compatível	Pode ser utilizada em projetos híbridos, ágeis, ou preditivos, porém não de forma obrigatória
Utilização de outras alternativas	Principal ferramenta para escopo e planejamento do projeto	Pode ser substituída por outras técnicas, como Scrum e Kanban, a depender do contexto

Fonte: resumido e adaptado pela autora (PMI, 2017 e 2021).

Na literatura, existem opiniões diversas quanto ao uso das edições do PMBOK. Quanto aos autores que defendem o uso da edição mais recente, há um enfoque na representação da evolução necessária de uma adaptação do gerenciamento de projetos para os cenários modernos, em que exigem maior complexidade e agilidade (Highsmith, 2009; Kerzner, 2022). Outro argumento utilizado é a incorporação de conceitos amplamente usados, a exemplo do Kanban, Scrum, Lean e também na entrega contínua de valor ao cliente (Shenhar, Dvir; 2019).

Por outro lado, outros especialistas defendem a fundamentalidade da prática do gerenciamento de projetos, principalmente em setores tradicionais e que exigem determinadas regulamentações, a exemplo da construção civil, engenharia, etc. (Heldman, 2021). Seus argumentos também focam no ensino acadêmico e na certificação de profissionais, pois a estruturação da 6ª edição ocorre de maneira mais clara para esses dois efeitos. Além disso, empresas que operam de forma preditiva se beneficiam por utilizar essa mesma edição.

Ainda assim, existem autores que afirmam que as edições são complementares, pois uma não substitui a outra e sim a complementa no momento em que amplia a utilização para outros contextos. Dessa forma, chega-se à conclusão de que há uma tendência acadêmica para

a utilização conjunta das edições do PMBOK, adaptando-as de acordo com a necessidade do projeto (Kerzner, 2022).

### 3 METODOLOGIA

Ao considerar que metodologia “examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e resolução de problemas e/ou questões de investigação” (Prodanov; Freitas, 2013, p. 14), compreende-se que é através desta que o pesquisador consegue atingir os objetivos traçados para a sua pesquisa. Desta forma, segundo Lakatos (2003), esse conjunto de atividades sistemáticas e racionais, através de processos e operações, são de aplicação necessária durante a investigação a fim de alcançar os objetivos previstos, quer dizer, os conhecimentos os quais é necessário compreender.

#### 3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA

Quanto às abordagens de pesquisa, este trabalho será desenvolvido através da pesquisa qualitativa, tendo em vista a sua melhor adequação para a avaliação da pesquisa em questão, pois uma pesquisa qualitativa busca aprofundar determinados fenômenos, fatos e processos de um determinado grupo, seja trabalhando em cima de valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões (Roesch, 2007). Desta forma, por ser uma alternativa metodológica mostrando aspectos singulares e particulares, foi analisada as possíveis repercussões da utilização da gestão de projetos em um determinado evento realizado pela empresa Y.

#### 3.2 TIPOS DE PESQUISA

No que se refere a pesquisa em questão, tendo em vista que os tipos de pesquisa se dividem em: quanto aos fins e quanto aos meios, determina-se que, quanto aos fins esta pesquisa será aplicada e intervencionista. A pesquisa aplicada é o tipo de pesquisa que se torna um questionamento no momento em que se tem a necessidade de resolver problemas concretos, sejam eles imediatos ou não, possuindo, então, uma finalidade prática. Além disso, devido a este objetivo de solucionar problemas, significa dizer que normalmente estão ligados a questões organizacionais, tecnológicas e/ou sociais. Além disso, este tipo de pesquisa busca não só um aprofundamento conceitual mas também uma aplicação imediata, através de resultados práticos e utilizáveis. Já a pesquisa intervencionista, por também estar associada à prática profissional, busca agir ativamente na realidade, com objetivos de transformação tanto de práticas quanto de processos (Vergara, 2003).

Quanto aos meios de investigação, serão estes: documentais, bibliográficos e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, também é chamada de fonte secundária, pois configura realizar um estudo em material que foi publicado em diversas fontes, a exemplo de livros, jornais, revistas, redes eletrônicas, etc (Lakatos, 2003).

O estudo de caso compreende uma abordagem metodológica que se concentra na análise de uma ou poucas unidades, buscando um caráter de profundidade e de detalhamento de um determinado fenômeno na sua condição real. Devido ao fato desta pesquisa estar analisando os eventos realizados pela empresa Y, fica claro que deve ser considerada um estudo de caso (Vergara, 2003). A finalidade do estudo de caso também é fazer com que o pesquisador tenha contato direto com o assunto e reforce o que está sendo analisado a partir de determinado enfoque.

A investigação documental, por fim, é realizada através da aquisição de documentos, a fim de adquirir e analisar informações, utilizando essas fontes primárias como dados a serem analisados pela pesquisa (Vergara, 2003). Esses documentos podem ser escritos ou não, no caso da pesquisa em questão, utilizou-se de documentos fornecidos pela empresa Y para poderem ser analisados e chegar aos resultados desejados.

### 3.3 LOCUS DO ESTUDO

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa que fabrica e comercializa equipamentos de informática que foi fundada em 2005 na cidade de Cabedelo, Paraíba, e tendo em vista as questões de sigilo de mercado o seu nome real será omitido, e será denominado como Empresa Y. Considera-se uma empresa de porte grande cujo capital privado especializada na distribuição de produtos na área de informática e tem como sua visão ser referência na distribuição de produtos de excelência, reconhecida pela eficiência dos processos e atendimento personalizado. A missão da empresa, por sua vez, é distribuir produtos de tecnologia com qualidade e inovação, atendendo às demandas do mercado através dos seus parceiros e colaboradores.

Com mais de 18 anos de atuação no mercado, essa empresa é reconhecida por oferecer produtos de qualidade para revendas de todo Brasil, na linha de TI, automação, provedores de serviços de internet (ISP), segurança eletrônica e Kits Solares. Nos últimos anos ganhou destaque na promoção de eventos e na colaboração do desenvolvimento da inovação e cultura, sendo premiada como destaque regional pelo Governo da Paraíba. Para tal, a empresa emprega em sua equipe de funcionários um número de aproximadamente 150 colaboradores, incluindo a matriz sediada em Cabedelo - PB, e as suas filiais, uma em Campina Grande - PB,

outra em Recife - PE, uma em Natal - RN e outra mais recente na cidade da Serra - ES, um reflexo da sua evolução e desenvolvimento no mercado.

A sua estrutura organizacional é dividida em duas grandes áreas que são elas: a área comercial e a área administrativa, cujos demais setores da organização se subdividem a partir delas. A área comercial se subdivide no setor de vendas, produtos, marketing, e-commerce, TI e logística. O setor administrativo se subdivide no setor financeiro, RH, produção e comércio exterior, conforme pode ser visto no anexo I. A figura 3 abaixo é uma representação simplificada do Organograma da empresa Y apenas a título visual.

Figura 3 - Organograma Simplificado da Empresa Y



Fonte: elaboração própria, (2024).

O setor de Marketing da empresa Y desempenha um papel fundamental na promoção e fortalecimento da marca, bem como na comunicação eficaz com clientes e parceiros. Integrado à estrutura organizacional da empresa, o departamento de marketing está localizado na sede principal em Cabedelo, Paraíba, compartilhando o espaço de 4.000 m<sup>2</sup> com outros setores, como comercial, financeiro, logística, RMA, comércio exterior, TI e recursos humanos.

O departamento atua em diversas frentes para promover os produtos e serviços da empresa. Isso inclui a gestão de campanhas publicitárias, desenvolvimento de materiais promocionais, participação em feiras e eventos do mercado, além da manutenção de canais de comunicação digitais, como o site oficial e perfis em redes sociais. A presença digital da empresa Y é evidenciada por seu site oficial, que oferece informações detalhadas sobre produtos e serviços, e por perfis em plataformas como o Instagram, onde a empresa compartilha novidades, promoções e conteúdos relevantes para seu público-alvo. Em resumo,

o setor de marketing da empresa Y é essencial para a construção e manutenção da imagem da empresa no mercado, contribuindo para o relacionamento com clientes, parceiros e colaboradores, além de apoiar o crescimento e a consolidação da marca nos segmentos em que atua.

### 3.4 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Como o universo da pesquisa refere-se ao conjunto total de elementos, sejam eles pessoas, documentos ou dados, sobre os quais pretende-se fazer observações dentro de uma pesquisa, é possível compreender que dentro deste estudo o universo da pesquisa são todos os envolvidos no processo. Podendo ser eles, gerentes, equipes de planejamento, equipe de execução, e outros departamentos envolvidos, incluindo também todas as equipes internas e externas, documentos anteriores dos eventos passados e o histórico.

Além disso, também todos os eventos anteriores planejados para fornecer uma visão ampla sobre a estruturação da EAP de acordo com a experiência organizacional (Gil, 2010). A amostra da pesquisa é composta por membros dos diferentes departamentos envolvidos na organização do evento, como marketing, finanças, logística, tecnologia, entre outros.

Dessa forma, a amostra conteve uma seleção de 8 colaboradores envolvidos na organização do evento, o que inclui 3 gerentes de setores, 2 profissionais de marketing e 1 analista financeiro. Muito embora, o contexto envolve todas as pessoas, sejam em reuniões ou em atividades diárias. A amostra também envolveu 4 clientes e 5 fornecedores que estavam envolvidos no processo e participaram de forma ativa nos eventos anteriores e também na organização, seja como palestrante ou apresentando seus produtos/serviços.

### 3.5 COLETA DOS DADOS

Para a coleta de dados referente a esta pesquisa, utilizou-se da observação participativa, tendo em vista que o pesquisador envolve-se ativamente no contexto ou no ambiente o qual está sendo estudado, observando comportamentos e interações (Gil, 2010). Devido a necessidade de compreender de forma mais profunda os fenômenos que ocorrem dentro da empresa Y, era necessária uma imersão no contexto, interação com os demais participantes e a coleta de dados em tempo real. Desse modo, foi observado de forma objetiva todo processo que engloba o evento em si, havendo facilidade de acesso pois o pesquisador configura o quadro de colaboradores, especificamente no setor comercial que tem participação ativa na construção do evento.

Além disso, foi realizada a coleta em fontes secundárias de dados para coletar outras informações que já foram analisadas, como relatórios empresariais, dados financeiros, entre outros. Focando principalmente nos relatórios da empresa, a exemplo disso pode ser citado os documentos referentes aos procedimentos utilizados pelo ISO90001, conforme será mencionado mais detalhadamente adiante e também demais bases de dados de mercado, que nos forneceram outras informações advindas do mercado referente ao evento realizado pela empresa Y.

### 3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a realização da coleta de dados, deve-se elaborar e classificá-los de forma sistemática, através de seleção, codificação e tabulação desses mesmos dados (Lakatos, 2003). Assim, “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo ambas o núcleo central da pesquisa” (Lakatos, 2003, p. 167). Dessa forma, analisar os dados seria evidenciar as relações entre o fato estudado e demais fatores, cuja interpretação vincula essas respostas a outros conhecimentos, tais quais a teoria estudada.

Dentre os conhecimentos a quais realizou-se os vínculos, primordialmente se encontra o Guia PMBOK. A 6ª edição do PMBOK foi escolhida como a metodologia de referência para a realização desse estudo, devido ao seu foco na Estrutura Analítica de Projetos (EAP) e o Gerenciamento de Escopo, tendo em vista que um projeto tecnológico devido à sua abordagem imensa, exige uma estruturação para a definição e controle dos elementos que compõem o projeto.

Outro fator importante para essa decisão, conforme será visto à frente, está vinculado ao fato de que atualmente a realização desses eventos já ocorre com a inexistência de um projeto estruturado, resultando em diversos problemas de planejamento, organização e execução. O gerenciamento do escopo do PMBOK, portanto, proporciona para este estudo uma base solidificada para garantir as entregas e minimizar os riscos, garantindo por fim o sucesso do evento.

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) do evento de tecnologia da empresa Y foi elaborada com base na abordagem por fases, conforme as boas práticas do Guia PMBOK. Essa estrutura permitiu o gerenciamento eficaz do projeto, garantindo que cada etapa fosse planejada e executada de forma organizada, desde a concepção até a finalização do evento. A EAP foi construída seguindo uma abordagem hierárquica, dividindo o projeto em fases sequenciais. Cada fase representa um conjunto de atividades necessárias para garantir a

execução do evento com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos. Optou-se por escolher a criação da EAP em fases devido aos benefícios de gerenciamento, controle e otimização de cada entrega.

### 3.7 CRONOGRAMA

Quadro 3 - Cronograma das atividades e prazos da pesquisa

	Setembro/2024	Outubro/2024	Novembro/2024	Dezembro/2024	Janeiro/2025	Fevereiro/2025	Março/2025
<b>Reuniões de orientação</b>	X	X	X	X	X	X	X
<b>Fundamentação teórica</b>	X	X	X	X	X		
<b>Coleta de dados e análise dos documentos da empresa Y</b>		X	X	X	X		
<b>Montagem do EAP</b>			X	X	X		
<b>Documentação e análise dos resultados de pesquisa</b>				X	X		
<b>Elaboração da versão final do TCC</b>				X	X	X	
<b>Depósito da versão final do TCC</b>						X	X
<b>Defesa da monografia</b>							X

Fonte: elaboração própria, (2024).

Cronograma das atividades e prazos na metodologia do trabalho de pesquisa é uma ferramenta essencial na organização e planejamento de uma pesquisa acadêmica, pois estabelece as etapas do trabalho e os prazos necessários para sua execução. Ele permite que o pesquisador tenha uma visão clara de quando cada atividade deve ser realizada e facilita a gestão do tempo, garantindo que o projeto seja concluído dentro do prazo estipulado. O cronograma deve ser baseado nas etapas metodológicas da pesquisa. Esta fase é crucial para entender o contexto do problema de pesquisa e identificar lacunas no conhecimento existente para execução da pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na instituição estudada, o gerenciamento de projetos ocorre a fim de implementar determinadas ações definidas pelas estratégias da empresa principalmente na realização dos seus eventos. Atualmente, é utilizado de forma simplificada como será descrito abaixo para realização de eventos de tecnologia e inovação que é focado na apresentação de novas tecnologias para o mercado, reunindo marcas nacionais e internacionais.

Embora a empresa Y conte com 10 edições desse evento que já foram realizadas, não existe na empresa a documentação da realização desses eventos de forma a conter detalhadamente os passos a serem realizados desde o seu planejamento até a sua execução. Isso resulta em uma dificuldade na organização e também na execução do processo da realização dos eventos, tendo em vista que grande parte das atividades se concentram na equipe de marketing. Além disso, a saída de funcionários em um contexto em que não há um projeto formalizado torna o evento ainda mais vulnerável, não havendo diretrizes concretas, responsabilidades, prazos e processos, e ainda por cima comprometendo a qualidade do evento.

Muito embora hoje a empresa possua a ISO90001<sup>6</sup>, cuja aplicação traz uma série de benefícios para uma empresa de tecnologia, a exemplo do controle de processos, pois exige que a empresa estabeleça, documente e melhore seus processos internos (Evans; Lindsay, 2014), a empresa Y ainda não implementou em todos os seus setores. Dessa forma, apesar de comprovar a existência de um procedimento de qualidade a ser seguido em seus processos e atividades, ainda não há essa implementação no setor de marketing. Assim, tendo em vista que esse setor é um dos maiores responsáveis pela realização do evento, foi possível constatar que há uma dificuldade no planejamento e execução do evento, tanto pelo porte em si quanto por uma lacuna na definição prévia das atividades e dos prazos a serem cumpridos.

Quanto à realização do evento nas últimas edições, foi possível compreender que a sua realização e planejamento ocorre através de alguns momentos-chave. Inicialmente, é realizado o briefing do projeto, cujo analista de marketing define resumidamente a ideia para o evento, correlacionado com o tema a ser trabalhado e de que forma será apresentado o evento. Conforme apresentado na Figura 4 abaixo, em que é apresentado um exemplo do briefing do projeto utilizado atualmente pela empresa, contendo as informações simplificadas

---

<sup>6</sup> Norma internacional de gestão de qualidade (SGQ) eficaz que pode ser aplicada em qualquer organização e ocorre a fim de assegurar que as organizações atendam tanto aos requisitos dos seus clientes quanto às regulamentações existentes, realizando uma melhora da eficiência operacional e aumentando a satisfação dos clientes (ISO, 2015).

para o desenvolvimento desse projeto. Embora o briefing sirva como uma bússola para as atividades do projeto, foi possível notar que ele é realizado de forma extremamente simplificada na empresa Y em questão, deixando a desejar a respeito de cronograma e datas-limites.

Figura 4 - Briefing Atual do Projeto da Empresa Y



Fonte: elaborado pela autora (2025).

O briefing do projeto atualmente da empresa Y, divide o projeto em sete segmentos, que são eles: a descrição geral do evento, a estrutura física, o Media Kit, os expositores ou fabricantes, a programação do evento, o marketing online e offline e o público ou clientes e convidados. Cada um desses pontos se divide em subcategorias, no entanto, conforme visto no extrato abaixo, não há uma definição de datas-limite e nem uma descrição detalhada da atividade.

Quadro 4 - Subcategoria do briefing da empresa y

	Atividade	Status	Responsável
<b>Programação</b>	Cronograma Evento		
	Experiências Estandes		
	Oficinas		
	Atrações		
	Cerimonial		
	Rodada de Negócios		
	Gamificação		

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Após, a identidade visual do evento é realizada, através da escolha de cores, bem como o design gráfico do evento, tanto para divulgação interna e posteriormente para a

divulgação nos canais de comunicação. Em seguida são realizadas diversas reuniões para definir datas de realização do evento, local, horário, bem como as equipes envolvidas no processo e suas funções, objetivos e orçamento.

Atualmente, as equipes que fazem parte da realização do projeto do evento, desde o seu planejamento são as equipes já existentes na empresa, cujas responsabilidades do projeto são absorvidas pelas suas responsabilidades primordiais setoriais. Assim, conforme apresentado na figura 5 abaixo, são sete equipes que fazem parte da realização do evento da empresa Y,, sendo elas: comercial, marketing, produtos, administrativo, T.I, logística e indústria.

Figura 5 - Equipes envolvidas na realização do evento

Equipe Comercial	Equipe de Marketing	Equipe de Produtos	Equipe Administrativa	Equipe de T.I.	Equipe de Logística	Equipe de Indústria
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de clientes</li> <li>Realização de convites</li> <li>Passagem e hospedagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento do evento</li> <li>Identidade visual e comunicação</li> <li>Atividades práticas no dia do evento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de fabricantes e negociação</li> <li>Marcas e patrocinadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de compras</li> <li>Fechamento de Orçamentos</li> <li>Organização da Logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapeamento do local</li> <li>Montagem e estrutura física de computadores e equipamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transporte de equipamentos</li> <li>Organização para recebimento de número maior de entregas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presente como um fabricante</li> <li>Organização para recebimento de número maior de pedidos</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Dentre as suas responsabilidades, a equipe comercial é a responsável pela definição dos clientes de sua carteira que participarão do evento, realizando convites aos mesmos e definindo questões relacionadas aos deslocamentos e hospedagem destes, caso seja necessário. A equipe de marketing, conforme previamente explicado, possui um papel de suma importância, pois é a responsável pelo planejamento do evento de forma geral, desde a sua identidade visual, comunicação, divulgação, bem como a parte prática a ser realizada durante o evento. A equipe de produtos é responsável pelos fabricantes que participam do evento, envolvendo todas as tratativas de marcas presentes e patrocinadoras que eles intermediam. A equipe administrativa realiza as compras necessárias para que o evento ocorra, bem como o fechamento de orçamento pré-definido e a organização logística no dia do evento, a exemplo de credenciamento, recepção dos clientes e fabricantes, entre outros aspectos. A equipe de T.I. realiza o mapeamento do local a ser realizado o evento, verificando a estrutura e os insumos necessários para a montagem e a boa execução e realização do evento em questões de conectividade e da estrutura física de computadores e demais equipamentos necessários.

Por outro lado, as duas outras equipes são as que possuem menos responsabilidades em um contexto geral e comparativo. A equipe de logística faz o transporte de todo o material, mas juntamente com a equipe de indústria, que participa do evento com a sua própria marca, essa equipe se organiza para um recebimento de maior número de pedidos e entregas.

Após essas reuniões, é realizado o media kit, em que o marketing realiza o processo de venda do evento para os fabricantes, criando um material de imagem que possui o layout do evento, disposição de stands, o modelo do evento em si e a planta do local. Em seguida se define a maneira e em quais canais haverá a divulgação do evento e também criada as comunicações, bem como a identidade de brindes e demais materiais a serem fornecidos e entregues.

Realizado isto, prossegue-se a programação do evento, que é realizada após a confirmação das marcas presentes. Nesse momento, define-se o apresentador e é realizado o convite das atrações e apresentações que ocorrem de forma simultânea no palco. Por último, é realizada a veiculação e a divulgação do evento para o público externo, com as inscrições dos participantes do evento.

No que se refere a organização do evento na empresa em questão, foi possível identificar uma série de falhas críticas que comprometem não apenas a experiência dos participantes mas também o sucesso do evento de forma geral. Dentre as falhas que ocorrem previamente a efetiva realização do evento alguns pontos podem ser citados: criação prévia da programação do evento, material de marketing extremamente simplificado, inexistência de um planejamento detalhado, falha de comunicação com parceiros e fornecedores, e por fim, falta de divulgação em massa. No que se refere às falhas que ocorrem durante e até mesmo após o evento, foram identificados como principais: acesso à rede, a escassez de espaços adequados para networking e a negligência com a pesquisa de satisfação após a realização do evento.

Um dos principais erros identificados é a criação da programação do evento de forma prévia, além de também muitas vezes ser apresentada de forma extremamente simplificada em materiais de divulgação, o que resulta em confusão ou até mesmo expectativas desalinhadas com o escopo do projeto do evento e também com aquilo que efetivamente será oferecido. A divulgação prévia também ocorre de uma forma insuficiente, o que resulta em um não alcance do potencial do evento, muitas vezes reduzindo a participação significativa do público-alvo do evento e não gerando o *buzz* esperado. Há também uma falha de comunicação com parceiros e fornecedores, pois resultam em problemas logísticos e também

de infraestrutura, bem como erros na integração de tecnologias, podendo haver problemas de compatibilidade, integração e até mesmo falhas técnicas. A inexistência de um planejamento detalhado, por outro lado, afeta o evento tanto previamente em sua fase de organização como também durante a sua realização, e principalmente no que se refere a eventos que possuem programação simultânea, resulta em dificuldades logísticas e também uma sobrecarga da equipe responsável pela efetivação dessas atividades.

Embora alguns dos pontos acima também afetem os eventos durante a sua execução, os principais pontos encontrados durante a realização do evento são outros. Um deles se refere a conectividade e o acesso à rede, pois além da possibilidade de interrupção das apresentações e palestras, e também a dificuldade no acesso às plataformas interativas afetam a satisfação dos participantes e a fluidez das apresentações.

A escassez de espaços apropriados para networking durante a sua realização, bem como, a falha em acomodar necessidades específicas dos parceiros, são fatores que também impactam negativamente a satisfação geral do evento. A comunicação deficiente com parceiros também afeta bastante durante a realização, pois resulta em lacunas operacionais e imprevistos não contabilizados, apenas provando a necessidade de um planejamento que seja mais robusto e colaborativo.

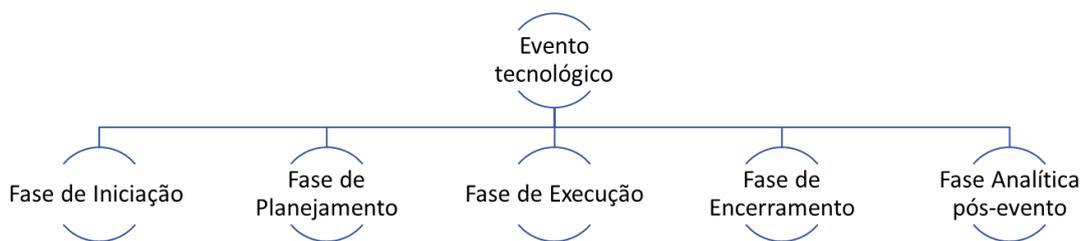
Por fim, há uma negligência no pós-evento, com a falta de uma pesquisa de satisfação, comprometendo a coleta de feedback que se torna importante para as futuras realizações das outras edições e a realização de uma melhoria contínua, além de transparecer aos clientes, parceiros e colaboradores uma preocupação com a satisfação geral deles.

Assim, o planejamento do evento realizado de forma simplista como ocorre hoje em dia, pode gerar diversos problemas que estão relacionados à complexidade do evento. Por envolver múltiplos aspectos, desde coordenação da sua programação simultânea, como também a gestão de recursos. Essas falhas resultam em um comprometimento da experiência dos participantes e do sucesso do evento, além da inadequação com aquilo que foi programado e com os objetivos do evento.

Como a EAP que foi realizada ficou um pouco extensa, a sua apresentação se dará em sua totalidade nos apêndices, conforme pode ser visto no Apêndice I deste, e durante o corpo deste trabalho será apresentada através de curtos enfoques. Então, conforme previamente explicado, o modelo de EAP de fases foi utilizado, cuja escolha de estruturar o projeto dessa forma, com etapas bem definidas e entregas específicas, a partir dessa abordagem, assegura a manutenção do controle e dos pontos a serem focados, facilitando no acompanhamento do progresso do evento.

Desta forma, a divisão da EAP ocorreu da seguinte forma:

Figura 6 - Parte I da EAP do Projeto



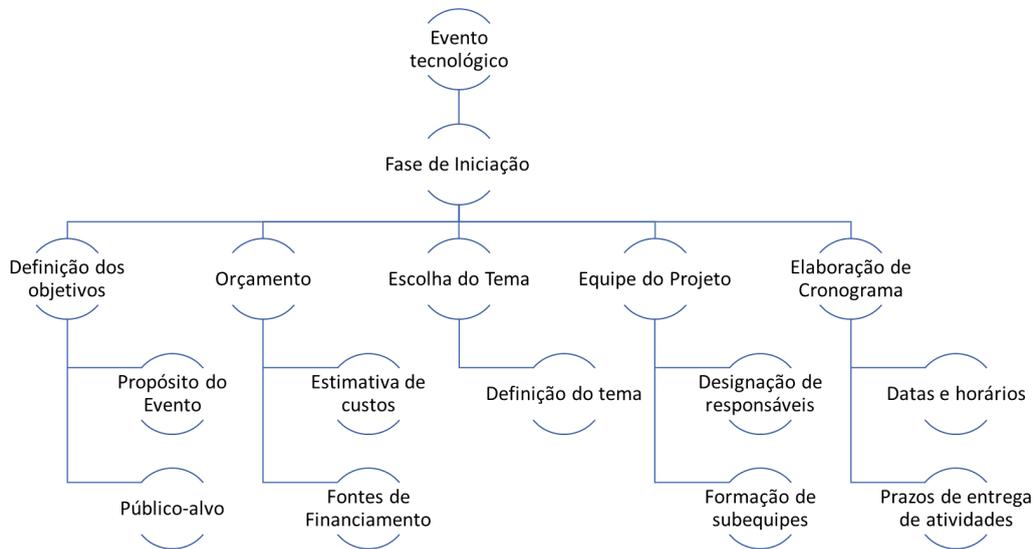
Fonte: elaborado pela autora, (2025).

A definição dessas fases se deu devido a necessidade de separar os diversos momentos da criação, planejamento e execução do projeto do evento em si, bem como na necessidade de um enfoque no encerramento e em uma análise pós-realização do evento. Então, realizou-se uma divisão em um primeiro nível do evento em cinco fases bem definidas, que são elas conforme a figura acima: (i) fase de iniciação, em que se determina o detalhe e o escopo geral do projeto; (ii) fase de planejamento, em que aprofunda o que foi definido na fase de iniciação e se organiza com maior detalhe a organização do evento em si; (iii) fase de execução, que envolve a realização do evento e todos os cuidados a serem tomados durante a realização do mesmo; (iv) fase de encerramento, em que se desestrutura o espaço físico e também realiza o recebimento de feedback dos clientes e parceiros; e por fim, (v) a fase analítica pós-evento, em que se formaliza em forma documental a realização do evento e faz uma análise-crítica do que poderia ter sido realizado de forma melhorada para eventos futuros.

Na fase de iniciação, no segundo nível, ocorreu a divisão nos pontos que tinham que ser definidos anteriormente à fase de planejamento do projeto, que são: a definição dos objetivos, o orçamento, a escolha do tema, a equipe do projeto e a elaboração do cronograma. O terceiro nível se caracteriza pelo conjunto de entregas que devem ser realizadas para que o segundo nível se concretize. Dessa forma, a definição dos objetivos seria composta de tarefas para definir o propósito do evento e do público-alvo do evento. Enquanto a parte de orçamentos envolveria a estimativa de custos e a definição das fontes de financiamento. A escolha do tema do evento tem que ser realizada nessa fase de iniciação, pois afetará os demais passos do evento, como definição de palestrantes, etc. A equipe do projeto, ou seja, a designação de responsáveis por determinadas tarefas, bem como a formação de subequipes para a sua realização. E, por fim, a elaboração de cronograma, definindo as datas e horários

tanto do evento quanto das reuniões futuras a serem realizadas e os prazos de entregas das atividades.

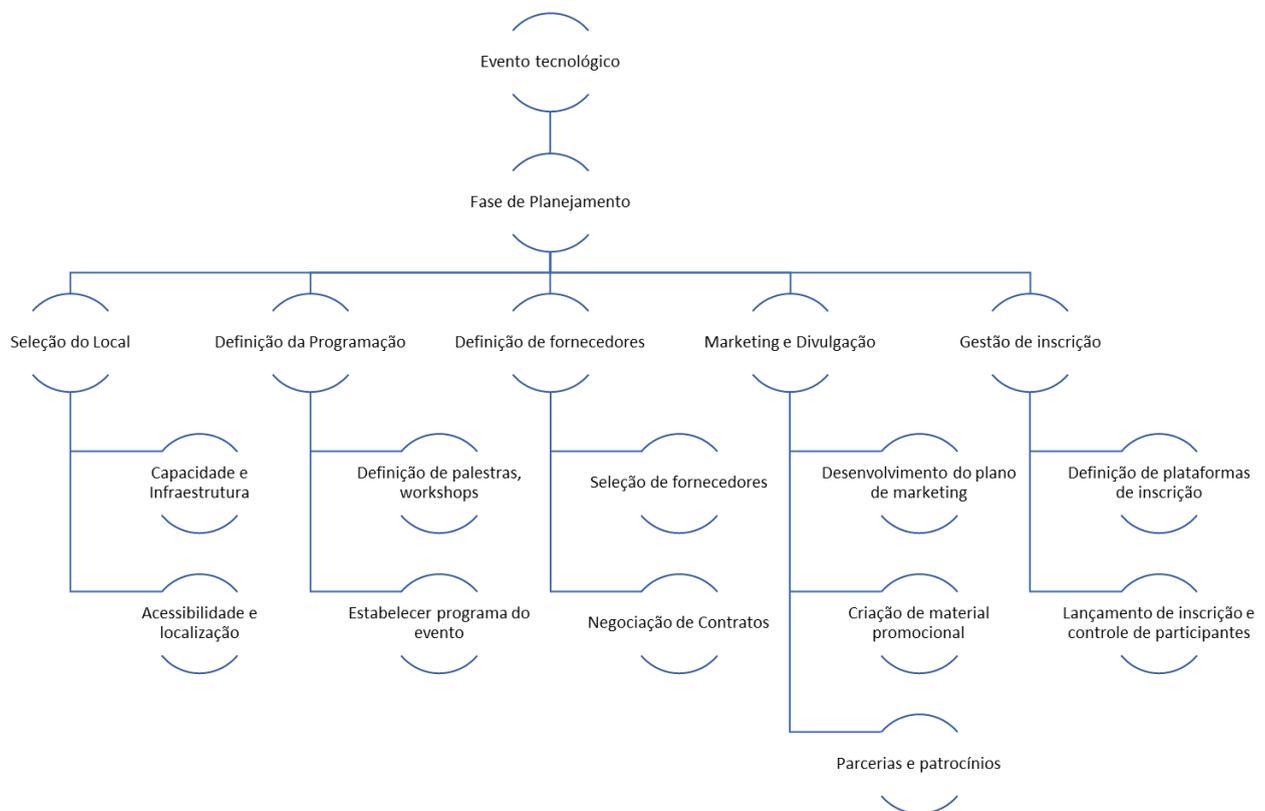
Figura 7 - Parte II da EAP do Projeto



Fonte: elaborado pela autora, (2025).

A figura 8 a seguir descreve a fase de planejamento do projeto do evento tecnológico e contém as tarefas que devem ser realizadas a fim de finalizar a parte do planejamento em si.

Figura 8 - Parte III da EAP do Projeto



Fonte: elaborado pela autora, (2025).

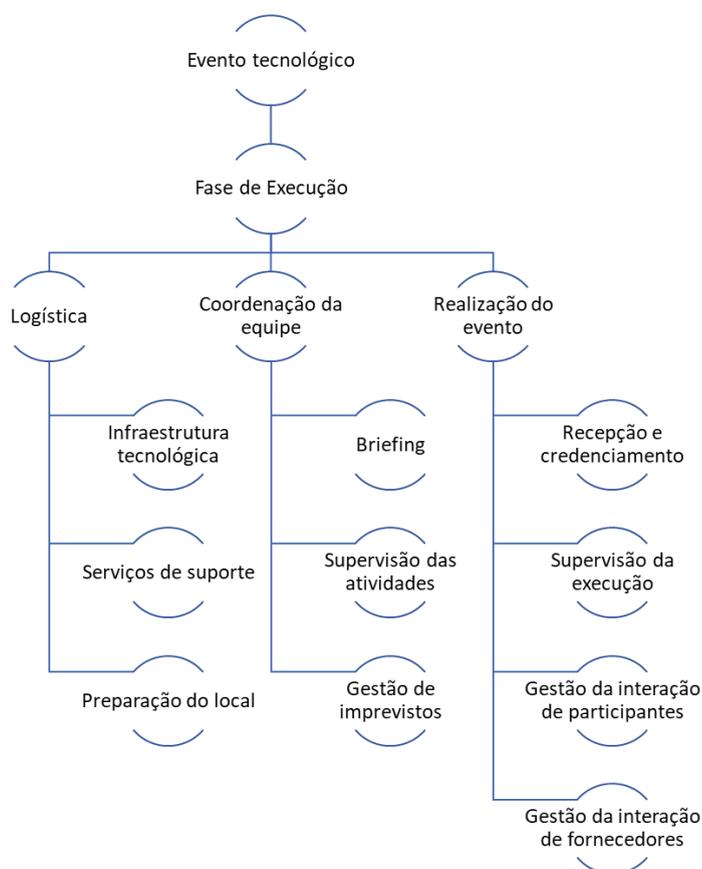
Na fase de planejamento, uma subdivisão inicial foi realizada através de 05 pontos que foram compreendidos como cruciais: seleção do local, definição da programação, definição de fornecedores, marketing e divulgação e gestão de inscrição. Após a definição dos pontos que foram decididos na fase de iniciação é possível então definir o local a qual o evento será realizado, levando em consideração o orçamento, a capacidade e infraestrutura necessária para o tamanho do evento, bem como acessibilidade e a localização. A definição da programação do evento envolve a seleção de palestrantes, que por sua vez necessita de contato e convite, bem como a definição dos temas e os horários de acordo com a programação do evento. A programação do evento tem que envolver os horários programados, os palestrantes envolvidos, as definições das atividades interativas, como workshops e oficinas e sessões de pergunta e resposta, e também a preparação de conteúdo com material de apoio e apresentação de slides a serem feitos durante o evento.

Outro ponto importante na fase de planejamento envolve a definição de fornecedores, cuja seleção deve ser realizada juntamente com uma negociação de contrato, prazos e valores. O marketing e divulgação, conforme citado previamente, são pontos extremamente importantes no evento da empresa Y, pois grande parte da realização do evento é de responsabilidade desse setor. Então, é necessária a realização de um plano de marketing para o evento, com uma definição da estratégia de comunicação, a exemplo dos canais de divulgação a serem utilizados, as mensagens-chave do evento, etc. O segundo passo seria relacionado ao design gráfico, envolvendo a criação do material promocional, com os conteúdos para essas mídias digitais definidas previamente. E, por fim, a identificação dos potenciais parceiros, com as propostas de parcerias e patrocínios. Há ainda a gestão da inscrição do evento, com a definição da plataforma de inscrição e a posterior o lançamento de inscrições e o controle de participações.

A fase seguinte é a fase de execução que dividimos em 3 sub categorias principais: logística, coordenação da equipe e a realização do evento, conforme podemos ver na figura 9 abaixo. A logística estaria composta pela infraestrutura tecnológica, envolvendo equipamentos de áudio e vídeo, bem como conectividade à internet que, como visto, são de suma importância para a realização do evento. Outro ponto importante são os serviços de suporte necessário, sejam eles catering, ou seja, alimentação e bebidas, quanto a limpeza e segurança do evento. Por fim, envolveria também a preparação do local para que o evento ocorra tranquilamente durante o dia da realização do evento. A segunda subcategoria é a coordenação da equipe que irá trabalhar durante a realização do evento, sendo necessária a

realização de um briefing, a supervisão das atividades a serem realizadas e a gestão de imprevistos, envolvendo planos de contingências, atendimentos a emergências, entre outros.

Figura 9 - Parte IV da EAP do Projeto



Fonte: elaborado pela autora, (2025).

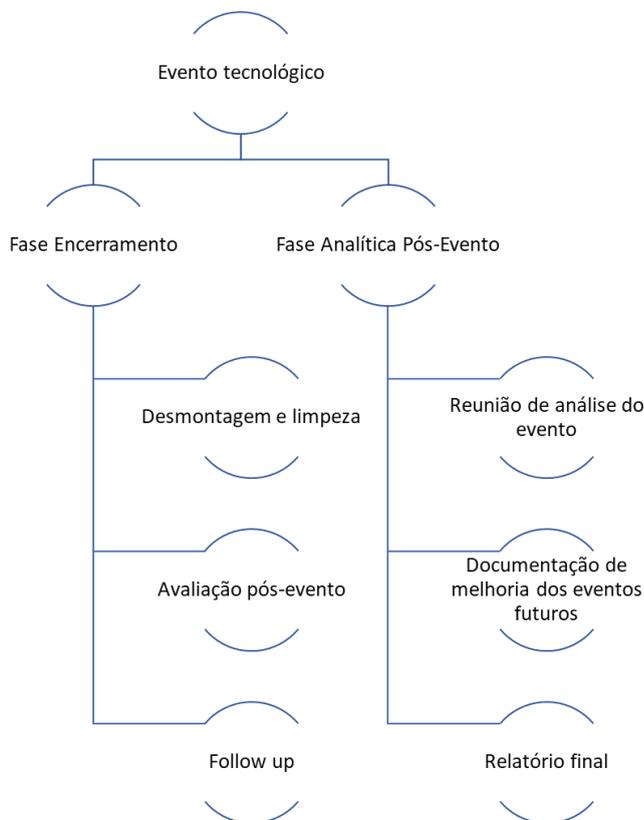
O último e mais esperado ponto é a realização do evento per se, iniciando com a recepção e credenciamento dos participantes, a supervisão da execução das atividades previstas durante o dia do evento, a gestão da interação de participantes, com avaliação em tempo real e feedback dos participantes, bem como a realização de ajustes necessários, por fim a gestão de parceiros e fornecedores, acompanhando a entrega dos serviços e a resolução de imprevistos que possam vir a acontecer.

A fase seguinte é a fase de encerramento do evento, conforme vista na figura 10 abaixo, em que é realizada a desmontagem e limpeza do local de realização do evento, bem como a avaliação pós evento, em que é realizada uma análise de resultados e pesquisa de satisfação. E a finalização dessa fase ocorre com o follow-up dos participantes, com agradecimentos, comunicação oficial, reconhecimento a patrocinadores, entre outros.

A fase final da EAP para este projeto seria o que denominou-se de fase analítica pós-evento, também pode ser encontrada na figura 10 abaixo, representa um momento mais

interno do evento em si. Essa fase consta de três principais momentos, que são: reunião de análise do evento, documentação de melhoria dos eventos futuros e relatório final.

Figura 10 - Parte V da EAP do Projeto



Fonte: elaborado pela autora, (2025).

A reunião de análise de eventos seria necessária para discutir os pontos positivos e os pontos negativos do evento em si como equipe. A documentação de melhorias seria a fim de documentar as lições aprendidas durante todo o processo prévio e poder otimizar em eventos futuros. E o relatório final, seria uma compilação dos resultados dos eventos, juntamente com análise de custos e comparação com o orçamento e um relatório do desempenho geral do evento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivando elaborar uma Estrutura Analítica de Projetos (EAP) para a realização de futuros eventos tecnológicos da empresa Y, esse trabalho buscou organizar e estruturar de maneira eficiente todas as atividades, processos e procedimentos que são envolvidos para a realização destes eventos. Esses eventos, que se caracterizam por serem complexos e possuírem inúmeras fases em seu planejamento, exigem uma coordenação detalhada, prazos de entrega de atividades, controle e orçamentos rígidos.

A utilização do gerenciamento de projetos, por meio de ferramentas a exemplo do PMBOK, proporciona uma abordagem estruturada para o gerenciamento de tais atividades, sustentando que todos os aspectos do projeto sejam atendidos, desde a definição de escopo, planejamento dos recursos, controle de custos, entre outros. A aplicação de metodologias de gerenciamento de projetos garante a realização desses eventos com sucesso, aumentando a reputação das empresas perante o mercado, mantendo a sua competitividade, otimizando resultados e também as experiências dos participantes (Kerzner, 2002).

Neste cenário, embora o PMBOK, como metodologia de referência escolhida, já tenha uma 7ª edição, a escolha da utilização da 6ª edição do mesmo se deu devido a uma necessidade de uma abordagem estruturada para definição e controle dos elementos do projeto. Além disso, a sua utilização permite a manutenção de um framework claro para garantir que todas as atividades sejam realizadas dentro dos limites previamente estabelecidos, mantendo o foco e o sucesso do evento. Pois, como visto, a inexistência de uma estruturação de projetos atual na empresa tem afetado e dificultado o desenvolvimento dos seus projetos.

Um ponto de suma importância é que, apesar da empresa em questão aplicar a ISO90001 em diversos setores, que traz benefícios importantes para esta, tendo em vista que o controle de processos exige que a empresa estabeleça, documente e melhore seus processos internos, ainda há uma falha em não haver o mesmo procedimento para o setor de marketing, tendo em vista que este é um dos grandes responsáveis pela realização do evento. Dessa forma, não existe nenhum documento que contenha todo o processo da realização do evento pela empresa, o que também é negativamente influenciado pela perda de mão-de-obra detentora do conhecimento de como executar esse projeto durante a realização do mesmo, fator que acontece em todas as edições e compromete o andamento do projeto devido a saída de pessoas-chaves no processo.

Em complemento, embora, a empresa em questão já realiza esses eventos de maneira anual, a falta de uma EAP detalhada para a realização dos seus projetos resulta em complicações desnecessárias no desenvolvimento do mesmo. Dentre as falhas identificadas na organização do evento, as principais são: a simplificação exacerbada do material de marketing, a inexistência de um planejamento detalhado, falhas de comunicação com parceiros e fornecedores, problemas com acesso à rede, negligência com a satisfação do público após a realização do evento, entre outros.

Ao longo do desenvolvimento da EAP para esse trabalho, evidenciou-se a importância desse planejamento minucioso, contribuindo para a gestão de riscos, pois possibilita a antecipação de possíveis dificuldades e a implementação de estratégias necessárias para mitigar os problemas e solucionar litígios. A divisão das atividades em blocos e sub blocos permitiu uma visão das etapas do projeto e também do evento, bem como a interdependência entre elas, resultando em uma facilidade no acompanhamento, bem como no controle das tarefas. Devido a esse procedimento, a empresa tem condições de melhorar a alocação de recursos, otimizar tempo e reduzir custo, garantindo eficiência maior no gerenciamento do projeto e também do evento.

Por outro lado, surge o questionamento da transformação do gerenciamento de projeto na empresa Y em um processo empresarial, tendo em vista que alguns autores determinam processos como um conjunto de macro atividades, sejam elas físicas ou não, interdependentes, mas que são exercidas a fim de atingir um objetivo comum. Por outro lado, nem sempre as atividades às quais os processos empresariais são permeados estão claramente delineadas, sejam com conteúdos, duração ou consumo de recursos bem definidos, ou ainda não precisam seguir uma sequência rígida ou que haja uma realização de maneira consistente (Alvarães, 2012; Morris, Brandon, 1994; apud Gonçalves, 2020). Ao pensar a realização desses eventos como se pensam os processos, através de atividades coordenadas envolvendo pessoas, procedimentos e também tecnologia, de forma que representam, assim, uma abordagem inovadora para a coordenação de atividades inseridas na organização (Malhotra, 1998), surge o questionamento de transformar a gestão de projetos em um gestão de processos dentro da empresa Y em questão. Além disso, com os processos bem definidos, a empresa pode reduzir erros, melhorar entrega e otimizar recursos (Evans; Lindsay, 2014).

Para este estudo não foi possível aplicar esta EAP produzida no evento da empresa, no entanto, é possível utilizar para situações futuras, podendo fazer uma inclusão com as metodologias ágeis e demais métodos, podendo desenvolver estudos futuros.

Em conclusão, portanto, que devido à complexidade, bem como a necessidade de precisão que um evento tecnológico desse porte exige, o planejamento inadequado resulta em falhas que comprometem a experiência, integridade e sucesso do evento. Falha ao não proporcionar a profundidade necessária para que o evento seja realizado em sua totalidade, aumentando o risco das falhas técnicas, logísticas e operacionais, necessitando, assim, de uma estrutura completa e bem delimitada para que o evento seja realizado de maneira eficiente e eficaz.

## REFERÊNCIAS

ALVARÃES, A. C. T. **Sistemas, Organização e Métodos: visão sistêmica e metodologia prática para a organização empresarial**. Alberto Alvarães - Rio de Janeiro, 2012.

ANDRADE, F. F. **O método de melhorias PDCA**. 2003. 169 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

ARMANI, D. **Como elaborar projetos: guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais**. 4. ed. Porto Alegre: Tomo, 2004

BECK, K. et al. (2001). **Manifesto for Agile Software Development**. Agile Alliance. Disponível em: <<https://agilemanifesto.org>>. Acesso em: 10/01/2025.

BONFIM, D. F., NUNES, P. C. A., HASTENREITER, F. Gerenciamento de Projetos segundo o Guia PMBOK: desafios para os gestores. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 3, p. 58-87, 2012.

BOUER, R.; CARVALHO; M. M. de. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?** Revista Produção, v. 15, n. 3, p. 347-361, Set./Dez. 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/Y3wzPwGLQnWjkdv6MGhWwdD/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 20/12/2024.

CARVALHO, M. M. de.; RABECHINI JUNIOR, R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. - São Paulo: Atlas, 2011.

CRUZ, F. **Scrum e Guia PMBOK unidos no gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

DINSMORE, Paul C.; CAVALIERI, N. **Gestão de Projetos: Ferramentas e Técnicas para Gerenciar Projetos Complexos**. 3rd ed. Ed. Campus, 2008.

ESCOPO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/risco/>>. Acesso em: 27/01/2025.

EVANS, J.R.; LINDSAY, W.M. **Managing for Quality and Performance Excellence**. 9th Edition. Cengage Learning, 2014.

FONSECA, S. U. L. **Benefícios da adoção do modelo PMBOK no desenvolvimento e implantação do projeto de tecnologia da informação de um operador logístico: um estudo de caso da Word Cargo**. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Negócios. Universidade Católica de Santos. Santos, São Paulo, SP, Brasil, 2006.

GAMA, P. dos S.; JACUBAVICIUS, C.; FORMIGONI, A. **Proposta de controle de escopo por meio da estrutura analítica do projeto (EAP): estudo de caso**. South American Development Society Journal. Vol. 1, n. 1, ano 2015 - p. 109 - 123.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas São Grandes Coleções de Processos. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 40, n. 1, 2000, p. 6-19, jan.-mar. 2000. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhwD84zYf/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 21/11/2024.

HELDMAN, K. **PMP Project Management Professional Exam Study Guide: 2021**. Sybex, 2021.

HIGHSMITH, J. **Agile Project Management: Creating Innovative Products**. Addison-Wesley, 2009.

ISO 9001:2015 - **International Organization for Standardization**. ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. ISO, 2015.

KEELING, B. **Project Management for Business and Technology: Principles and Practice**. 2nd ed. Pearson, 2002.

KERR, M. S. **Gerenciamento de Escopo e Planejamento de Projetos**. São Paulo: Pearson, 2018.

KERZNER, H. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. 8th ed. Wiley, 2002.

\_\_\_\_\_. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. 10th edition. John Wiley, New York, 2013.

\_\_\_\_\_. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. 11th edition. John Wiley, New York, 2017.

\_\_\_\_\_. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. 13th ed. Wiley, 2022.

KLIEM, R. L. **The Project Management Tool Kit: 100 Tips and Techniques for Getting the Job Done Right**. Wiley, 2008.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5a edição – São Paulo: Atlas, 2003.

MACHADO, J. A. P. **Projetos econômicos**. São Paulo: Nobel, 2003.

Malhotra, N. K. **Marketing research: An applied orientation** (2ª ed.). Prentice Hall, 1998.

MENEZES, L. C. de M. **Gestão de Projetos**. 4a edição, Atlas, 2008.

MEREDITH, J. R.; MANTEL, S. J. **Project management: A managerial approach** (9ª ed.). Wiley, 2014.

MOURA, L. S.; MARTINS, V. F.; FULLY, R. M. P. Os impactos da Auditoria Interna na Gestão de Processos Empresariais. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade -**

RAGC, v.11, n.45, p.18-30/2023. Disponível em:  
<<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/2969>>. Acesso em: 07/01/2025

MULLER, R.; TURNER, R. **Leadership Competence for Project Success**. International Journal of Project Management, 28(4), 314-322, 2010.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. 4th ed. Project Management Institute, 2000.

\_\_\_\_\_. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. 4th ed. Project Management Institute, 2004.

\_\_\_\_\_. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. 4th ed. Project Management Institute, 2008.

\_\_\_\_\_. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. 4th ed. Project Management Institute, 2013.

\_\_\_\_\_. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. 4th ed. Project Management Institute, 2017.

\_\_\_\_\_. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. 4th ed. Project Management Institute, 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. -3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

SELLA, V. T.; GRZYBOCKI, D. PMBOK/PMI para gestão de projetos nas micro e pequena empresas: um estudo de caso. **Revista Economia & Gestão** – v. 11, n. 27, set./dez. 2011. p. 36 - 66. Disponível em: <<https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2011v11n27p36/3387>>. Acesso em 14/12/2024.

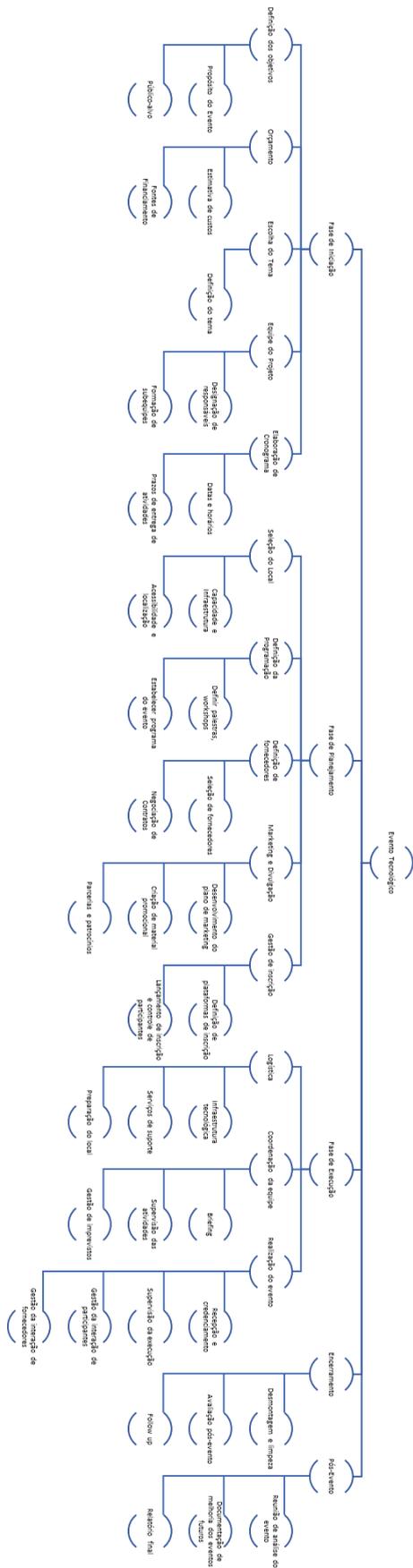
SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation**. Harvard Business Review Press, 2019.

TURNER, R. **The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations**. McGraw-Hill, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4a Ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

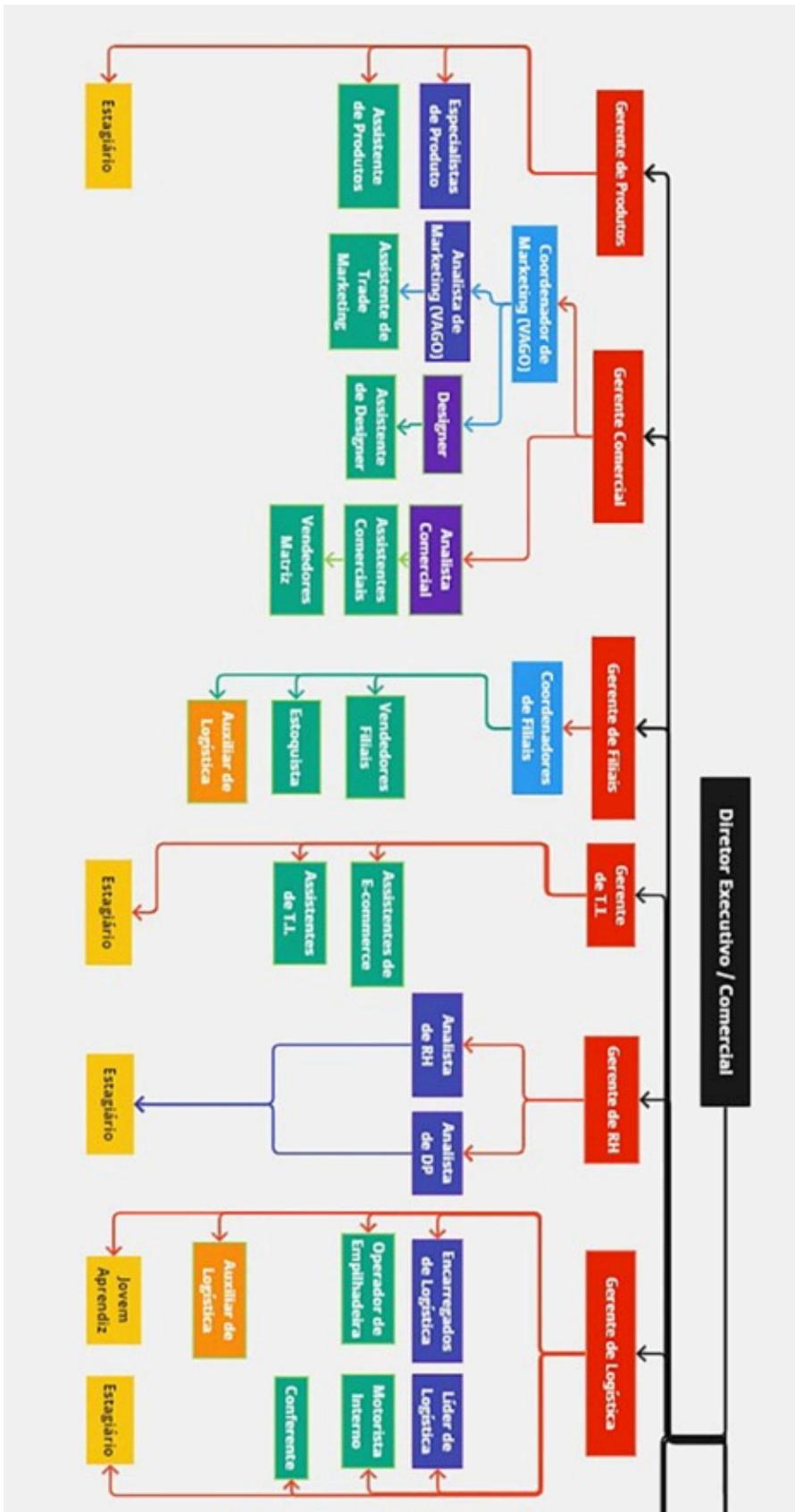
**APÊNDICES**

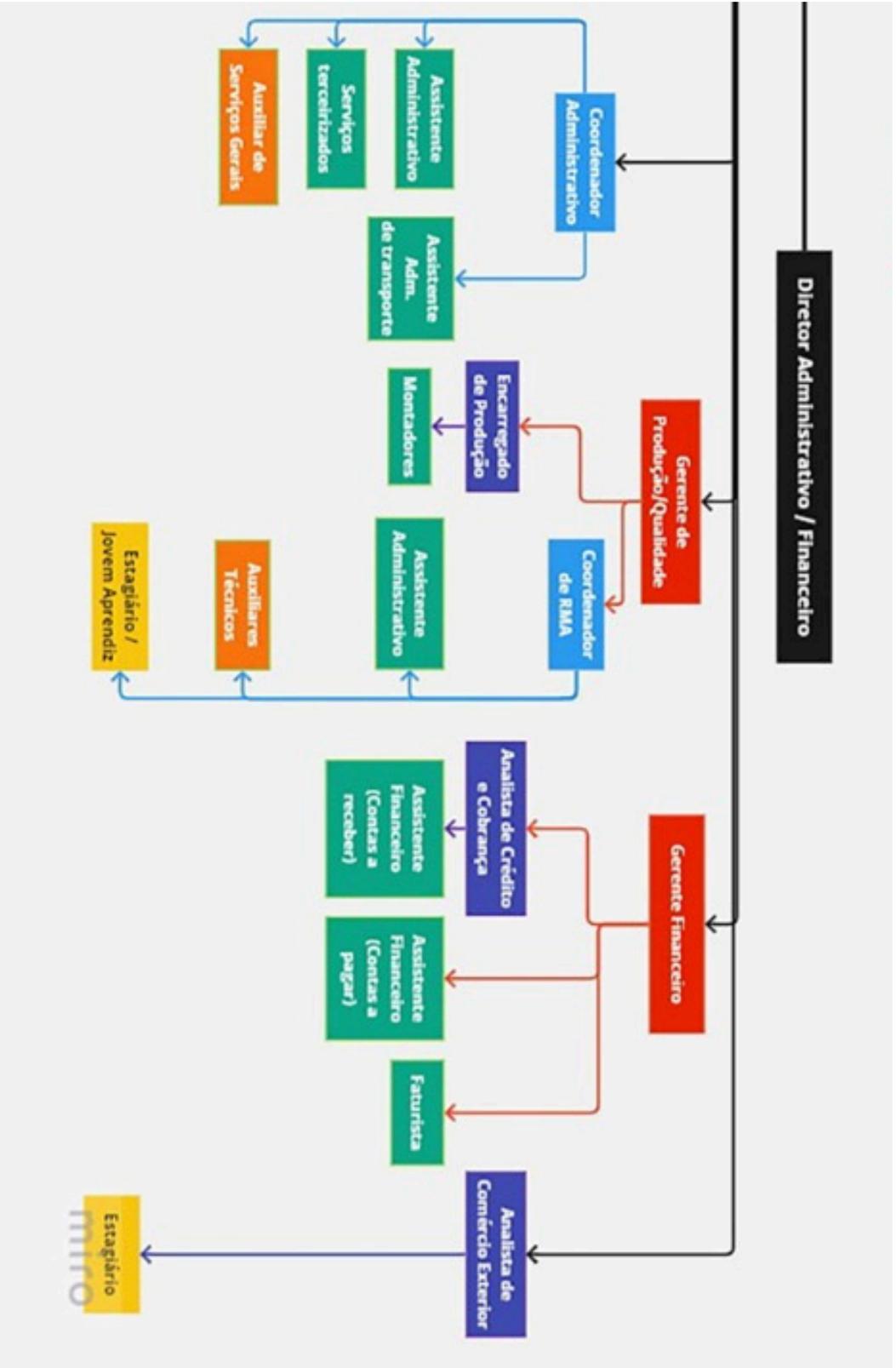
# Apêndice I. Estrutura Analítica do Projeto completa



**ANEXOS**

ANEXO I. Hierarquia Empresarial da Empresa Y





	<b>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</b>
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Entrega TCC 2024.2 - Brendha Truta Targino

<b>Assunto:</b>	Entrega TCC 2024.2 - Brendha Truta Targino
<b>Assinado por:</b>	Brendha Targino
<b>Tipo do Documento:</b>	Anexo
<b>Situação:</b>	Finalizado
<b>Nível de Acesso:</b>	Ostensivo (Público)
<b>Tipo do Conferência:</b>	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Brendha Truta Targino, ALUNO (20191460026) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 27/03/2025 16:15:01.

Este documento foi armazenado no SUAP em 27/03/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1437521

Código de Autenticação: 3c74b66e68

