

Universidade de Brasília - UnB
Centro de Excelência em Turismo - CET
Pós-graduação *Lato Sensu*
Curso de Especialização em Formação de Consultores em Turismo

LELIA ELEONORA DE ABREU MALTA

ANTEPROJETO PARA PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

Brasília/DF
2008



Universidade de Brasília - UnB
Centro de Excelência em Turismo – CET
Pós-graduação *Lato Sensu*
Curso de Especialização em Formação de Consultores em Turismo

LELIA ELEONORA DE ABREU MALTA

ANTEPROJETO PARA PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

Monografia apresentada ao Centro de Excelência em Turismo – CET da Universidade de Brasília – UnB, como requisito inicial à obtenção do grau de Especialista em Formação de Consultores em Turismo.

Orientador: Doutor José Ricardo Godinho Rodrigues

Brasília/DF
2008

Malta, Lelia Eleonora de Abreu.

Anteprojeto para planejamento e organização de eventos /
Lelia Eleonora de Abreu Malta. – Brasília, 2008.
xvi, 126 f. : il.

Monografia (especialização) – Universidade de Brasília,
Centro de Excelência em Turismo, 2008.

Orientador: José Ricardo Godinho Rodrigues.

1. Eventos. 2. Organização de Eventos. 3. Gerenciamento
de Projetos. I. Título.

**Universidade de Brasília - UnB
Centro de Excelência em Turismo – CET
Pós-graduação *Lato Sensu*
Curso de Especialização em Formação de Consultores em Turismo**

Lelia Eleonora de Abreu Malta

ANTEPROJETO PARA PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

Monografia apresentada ao Centro de Excelência em Turismo – CET da Universidade de Brasília – UnB, como requisito inicial à obtenção do grau de Especialista em Formação de Consultores em Turismo.

Data: 8 de abril de 2008

Aprovado por:

Professor Orientador: José Ricardo Godinho Rodrigues - Doutor

Professor avaliador: Domingos Spezia - Mestre

Professor avaliador: Ariadne Pedra Bittencourt - Mestre

Dedico este trabalho: a meus pais (in memoriam) e aos meus filhos.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos...

Agradeço a Deus por conceder-me forças, *paciência e me* orientar para não desistir e sabedoria para persistir durante todo este processo;

...à minha família, pela confiança, paciência e pelo apoio;

Aos professores do CET/UNB, que me trouxeram tanto conhecimento;

Um especial agradecimento as minhas amigas Ariadne e Sonia;

Aos funcionários da secretaria do CET/UNB; Luiz, Fernanda e Pedro, pessoas maravilhosas, atenciosas e prontas a ajudar em qualquer situação;

Ao prof. Dr. Godinho, por aceitar a orientação deste trabalho.

*“Projetar é como remar.
Remar de costas;
Olhando para trás,
Pensando, para frente.”
Amyr Klink*

RESUMO

A finalidade deste estudo é de propor a construção de Anteprojeto para o planejamento e organização de eventos por meio da utilização do guia PMBOK como ferramenta de apoio ao anteprojeto. A idéia é que por meio deste anteprojeto os profissionais de eventos tenham uma referência de confiança, um roteiro prático e eficiente para o planejamento podendo se tornar uma ferramenta única e indispensável na organização de eventos. Será abordado o real papel dos eventos e dos projetos, com o intuito de defender que ambos possuem embasamento para serem planejadores e organizadores de eventos. Também será apresentado um estudo sobre o posicionamento do mercado de eventos, sua relevância e importância atual, estando em plena ascensão no mercado corporativo. Como resultado propõe-se o anteprojeto para organização de eventos contendo o Termo de Abertura do Projeto, Declaração de Escopo do Projeto e o Plano do Projeto, propondo procedimentos por meio de um roteiro prático que poderá favorecer aos gestores. Este anteprojeto e o roteiro têm como elemento inovador e orientador o PMBOK Guide 3ª edição combinado com o modelo atual utilizado para a organização de eventos que trabalhados simultaneamente, servirão como norteadores das atividades, visto que, as empresas organizadoras de eventos de Brasília não estão acostumadas ou preparadas para trabalhar com este tipo de roteiro. O presente estudo constitui uma importante ferramenta para os gestores de eventos utilizarem como base para possíveis intervenções em seus projetos futuros.

Palavras-chave:

1 Eventos

2 Planejamento e
Organização

3 Anteprojeto

ABSTRACT

The end of this study is to propose the elaboration of a Pre-Project for planning and organizing events, making use of the PMBOK Guide as a project tool. The idea is that by means of this Pre-Project, professional events organizers will have a reliable reference, a practical and efficient outline for planning, which can become a unique and indispensable tool for organizing events. The real roles of events and projects will be presented, in order to show that events can be considered projects and can be handled as such. A study regarding the placement of events in the corporate market, currently rising, will also be presented, including its contemporary relevance and importance. As a result, there is a proposal for a practical outline with procedures that may be beneficial to events managers for the organization of events, including the Project Charter, the Scope Statement and the Project Plan. The outline proposed in the Pre-Project has as its innovative and guiding element the combination of PMBOK Guide 3rd Edition with the current model used for the organization of events. This combination will serve as a guideline for activities, given that event-organizing companies in Brasilia are not accustomed or prepared to work with this sort of procedure. The current study establishes an important tool for events managers, because it can be used as a starting point for possible interventions in future projects.

Keywords:

1 Events

2 Planning and
Organization

3 Pre-Project

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Áreas do conhecimento	55
FIGURA 2: Exemplo Genérico de Ciclo de Vida de um Projeto	60
FIGURA 3: Processos do Projeto	64
FIGURA 4: Exemplo de Estrutura Analítica de Projetos – EAP	66
FIGURA 5: Gerenciamento de projetos por Task Force.....	71

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Classificação de eventos por tipologia.....	40
QUADRO 2: Concepção do Evento	44
QUADRO 3: Planejamento.....	46
QUADRO 4: Preparação e Organização	47
QUADRO 5: Realização ou Logística.....	48
QUADRO 6: Controle	49
QUADRO 7: Encerramento e Avaliação.....	50
QUADRO 8: Processos de Gerenciamento da Integração distribuídos ao longo das fases do projeto.....	56
QUADRO 9: Processos de Gerenciamento do Escopo distribuídos ao longo das fases do projeto.....	56
QUADRO 10: Processos de Gerenciamento do Tempo distribuídos ao longo das fases do projeto.....	57
QUADRO 11: Processos de Gerenciamento de Custos distribuídos ao longo das fases do projeto.....	57
QUADRO 12: Processos de Gerenciamento da Qualidade distribuídos ao longo das fases do projeto.....	57
QUADRO 13: Processos de Gerenciamento de Recursos Humanos distribuídos ao longo das fases do projeto	58
QUADRO 14: Processos de Gerenciamento de Comunicações distribuídos ao longo das fases do projeto.....	58
QUADRO 15: Processos de Gerenciamento de Riscos distribuídos ao longo das fases do projeto.....	59
QUADRO 16: Processos de Gerenciamento das Aquisições distribuídos ao longo das fases do projeto	59
QUADRO 17: Influência da Estrutura da Organização nos Projetos	69
QUADRO 18: Principais características das estruturas de projetos	70

QUADRO 19: Habilidades profissionais de Líder, Gerente de eventos e gerente de projetos	74
QUADRO 20: Áreas de Conhecimento e dos Processos da Gerência de Projetos ..	83
QUADRO 21: Comparativo entre atividades de eventos e projetos	85
QUADRO 22: Termo de abertura do projeto	87
QUADRO 23: Declaração de escopo do projeto	90
QUADRO 24: Plano do projeto de eventos	97

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Sumário dos Impactos dos Eventos	28
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DF: Distrito Federal

EAP: Estrutura Analítica do Projeto

EMBRATUR: Instituto Brasileiro do Turismo.

FBC&VB: Federação Brasileira de Convention & Visitors Bureaux

FNQ: Fundação Nacional da Qualidade

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Pequenas e Médias Empresas

SINDEVENTOS – DF: Sindicato das Empresas de Promoção, Organização, Produção e Montagem de Feiras, Congressos e Eventos do Distrito Federal.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 Histórico e Conceito dos Eventos	22
2.2 Impacto dos Eventos.....	24
2.3 Classificação e Tipologia dos Eventos.....	33
2.3.1 Classificação por categoria.....	34
2.3.2 Classificação por área de interesse.....	34
2.3.3 Classificação por área de abrangência.....	35
2.3.4 Classificação por características estruturais.....	36
2.3.5 Classificação pelo público	37
2.3.6 Classificação pela periodicidade	38
2.3.7 Tipologia dos Eventos	38
2.4 Organização de Eventos e sua Complexidade	40
2.5 Etapas da Organização de Eventos.....	41
2.5.1 Concepção do Evento – Etapa I.....	43
2.5.2 Planejamento do Evento – Etapa II	44
2.5.3 Preparação e Organização do Evento – Etapa III	46
2.5.4 Realização do Evento - Etapa IV.....	48
2.5.5 Controle do Evento – Etapa V	48
2.5.6 Encerramento e Avaliação do Evento – Etapa VI.....	49
2.6 Riscos em Eventos	51
2.7 Gerência de Projetos	52
2.7.1 O que é Gerência de Projetos	52
2.7.2 Áreas do Conhecimento em Gerência de Projetos.....	54
2.7.3 Estrutura da Gerência de Projetos	60
2.8 Fases do Projeto	61
2.8.1 Fase de Iniciação do Projeto	61
2.8.2 Fase do Planejamento do Projeto	62
2.8.3 Fase da Execução do Projeto.....	62
2.8.4 Fase de Monitoramento e Controle do Projeto	63
2.8.5 Fase de Encerramento do Projeto.....	63
2.9 Interação entre Processos	65
2.10 Estrutura Analítica de Projetos - EAP	65
2.11 Estrutura Organizacional de Projetos.....	66
2.12 Liderança	71
3 METODOLOGIA	77
3.1 Procedimentos e Técnicas Utilizadas	77
3.2 Levantamento e Análise de Dados	79
4 ANÁLISE E RESULTADOS.....	80
4.1 Eventos e Projetos – Parceria, convergência e interação entre as áreas ...	80
4.2 Interação entre as Áreas do Conhecimento	82
4.3 Vantagens dos Projetos	83

4.4	Resultado.....	86
4.4.1	Anteprojeto para Organização de Eventos	86
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
	GLOSSÁRIO	103
	Glossário de Planejamento e Gestão de Projetos	103
	ANEXOS	118
	ANEXO A - Fluxograma geral do projeto (fase de iniciação).....	119
	ANEXO B - Fluxograma geral do projeto (fase do Planejamento).....	120
	ANEXO C - Fluxograma geral do projeto (fases da Execução, Controle e Encerramento)	121
	ANEXO D - Roteiro Prático para Organização de Eventos	122

1 INTRODUÇÃO

Dados do estudo de mercado realizado pelo SEBRAE-DF em 2003 sobre o setor de Turismo de Eventos e Negócios do Distrito Federal apontam que, a capital federal – Brasília possui diversas empresas organizadoras e promotoras de eventos. Em contrapartida, possui grande deficiência na prestação de serviços qualificados para a organização dos mesmos gerando, uma série de insatisfações por parte dos clientes, assim Brasília vem perdendo várias oportunidades para outros mercados pela falta de qualificação na prestação desses serviços.

Nota-se um crescimento acelerado da demanda por eventos e, paralelamente a inexistência de uma ferramenta de trabalho apropriada que vise a minimizar riscos tanto para os próprios organizadores como para os clientes. Enfim, o grande vilão sobre a ótica da organização de eventos ainda é o planejamento precário, dispensado na maioria das vezes por parte dos organizadores. Percebe-se também a falta de comunicação, o desencontro de objetivos, o número reduzido de referências bibliográficas para pesquisa e a falta de profissionalismo.

O mercado de eventos por meio de estudos conduz a possibilidade de se aprofundar em uma ferramenta diferenciada, que além de divulgar e estabilizar uma marca ou empresa no mercado institui e restringem vínculos de relacionamento com os seus públicos. É uma ferramenta moldável e ajustável aos objetivos da empresa, e quando realizado com base em estratégias provoca resultados positivos em um pequeno espaço de tempo e muitas vezes imediatos.

Diante desse quadro, se pode observar que no mundo atual, a utilização dos meios e ferramentas de comunicação está disponível para todas as empresas, seja qual for o seu segmento e sua força no mercado. Com o aumento da concorrência, se destacar tornou-se uma empreitada desafiadora.

Com base no PMBOK Guide 3ª edição, que se constitui como “Linha mestra que conduz ao conhecimento organizado da gerência de projetos”, detectou-se a possibilidade de se aprofundar ao estudo do guia PMBOK como ferramenta de apoio a eventos. A partir daí, é que se desenvolveu o trabalho aqui presente, onde se demonstra a analogia entre organização de eventos e gerenciamento de projetos.

Este trabalho pretende orientar gestores de eventos no processo de decisão pelo planejamento e organização de seus eventos por meio de uma ferramenta apropriada e adequada aos mesmos. Tem também a proposta de alertá-los quanto à importância da aplicabilidade dessas novas técnicas no mercado de eventos.

Este trabalho tem como delimitação de estudo as empresas localizadas em Brasília.

Diante disto, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: Como o guia PMBOK como ferramenta de apoio poderá ajudar na organização de eventos?

O **objetivo** deste trabalho é propor um Anteprojeto para Planejamento e Organização de Eventos baseado na teoria do guia PMBOK com vistas a atender as necessidades das empresas e minimizar tempo, riscos e custos para o promotor e a empresa organizadora, atendendo aos seguintes **objetivos específicos**:

- a) Descrever via processos, ações e metas dos principais aspectos relacionados ao planejamento, à execução, controle e avaliação de eventos enfatizando-se as atividades conforme a teoria existente no PMBOK Guide 3ª edição e em empresas de eventos;
- b) Propor na forma sistematizada um roteiro prático, levando em conta todos os processos para o gerenciamento de eventos, da concepção ao encerramento, em benefício do turismo de eventos usando-se a Ferramenta Projetos.

Este estudo buscou **justificativas** por meio da convivência comercial de muitos anos com profissionais atuantes no mercado. Estes profissionais demonstraram a importância pela busca de uma ferramenta que se aproximasse a forma de trabalho utilizada tradicionalmente pelas empresas deste segmento, definindo assim, as principais necessidades resumidas na forma de um roteiro, A ausência dessas necessidades foi apontada como principais fatores da não observância de um bom planejamento na organização de eventos. Além do que, a necessidade de realização do trabalho a ser desenvolvido é surpreendente, pois o setor de eventos tem passado por uma fase de crescimento, mas necessita de empresas e profissionais que busquem a qualidade total no atendimento e nos

serviços prestados. Ou seja, existem vários empreendimentos direcionados a esta área, mas poucos que desenvolvem um trabalho eficiente, eficaz e relevante.

Partindo-se da premissa acima, é importante a percepção da necessidade de um roteiro bem estruturado para a organização de eventos que ao mesmo tempo, venha a substituir a forma empírica utilizada atualmente pelas empresas organizadoras que vem perdendo a demanda por eventos importantes. Esta ferramenta proporcionará maior segurança tanto ao gestor, como ao público consumidor do produto “eventos”, por meio da adoção de estratégias que consolidem a ferramenta projeto como uma forma sustentável na prestação desses serviços.

Considerando-se que a apresentação do roteiro proposto possa vir a ser uma oportunidade quanto à organização de eventos bem planejados e estruturados, acabam por qualificar as empresas de organização de eventos, beneficiando os clientes na qualidade dos serviços ofertados. Sendo assim, o anteprojeto se insere na perspectiva de trazer mudanças de forma rápida, podendo atender o cliente do futuro que passará a privilegiar não apenas preço, mas principalmente, a qualidade dos serviços, e o comportamento empresarial das empresas organizadoras de eventos podendo viabilizar com maior intensidade a demanda por Brasília como destino para o turismo de eventos.

Este estudo facilitará o entendimento dos profissionais no que se refere ao planejamento de um evento, servindo como um guia prático, por minimizar possíveis ações desastrosas e considerar a administração de detalhes.

Confirma-se a importância do objeto de estudo o crescimento do mercado de turismo de eventos, o conseqüente aumento da concorrência, a busca pelo sucesso e a exigência cada vez maior dos clientes contratantes.

A **metodologia** utilizada neste trabalho foi realizada por meio do levantamento de dados bibliográficos. Apesar do mercado de eventos se posicionarem em plena ascensão, a literatura é bastante escassa e a partir da observação por meio de experiências adquiridas como participante na organização de diversos eventos.

Esta pesquisa está baseada nas investigações dos trabalhos de autores de influência na área de turismo num todo e especificamente em turismo de eventos, com foco em planejamento, organização, monitoramento e avaliação por meio de conceitos e situações práticas inerentes ao planejamento e organização de eventos com uma abordagem focada na realidade de Brasília.

O Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK 3ª edição foi a ferramenta adotada para o direcionamento deste estudo por meio das fases do ciclo de vida de um projeto, seus respectivos processos e as áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos, todo este conjunto foi adaptado de Vargas (2005) às características básicas para organização de eventos.

A **estrutura** deste trabalho foi distribuída por capítulos, sendo detalhada com os seguintes tópicos sendo que, o Capítulo 1 – Introdução está destinada ao posicionamento acerca do tema. O foco para a cidade de Brasília foi escolhido pelas próprias características vantajosas que a cidade apresenta com relação ao desenvolvimento da atividade do turismo de eventos. Na seqüência são apresentados os objetivos específicos, que devidamente cumpridos, proporcionarão o alcance do objetivo geral, justificando necessidade do estudo aqui proposto.

O capítulo 2 - Fundamentação Teórica faz uma abordagem aos temas relativos ao marco teórico que sustentará o presente trabalho. Apresenta a análise de conceitos relacionados ao turismo de eventos e a maneira galopante com que esse ramo se desenvolve dados estatísticos da geração de divisas que essa atividade turística proporciona a Brasília, com um breve histórico, conceitos, classificação, tipologia e busca demonstrando as etapas para o planejamento e organização de um evento de qualquer natureza, apresentam conceitos sobre projetos e gerenciamento e a estrutura de projetos. A partir da análise do turismo de eventos, a pesquisa busca aprofundar-se ao gerenciamento de projetos.

No capítulo 3 – Quanto aos métodos, são explicitados os principais autores envolvidos com o tema, procedimentos metodológicos que foram utilizados no sentido de atingir os objetivos propostos no trabalho.

No capítulo 4 – é apresentada proposta do Anteprojeto do estudo, apontando os resultados relacionados ao objetivo do trabalho a importância de um roteiro a ser seguido para a profissionalização do mercado de eventos.

No capítulo 5 – é apresentado o roteiro proposto com base no guia PMBOK.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Histórico e Conceito dos Eventos

Verifica-se na antiguidade a grande quantidade de reuniões de multidões, exemplo disso, conforme alguns autores são os jogos Olímpicos realizados em 776ac sendo considerado o primeiro evento realizado no planeta (RISPOLI, 2003).

Os eventos na Idade Média foram bastante significativos, pois praticamente plantou as bases para o desenvolvimento desse tipo de turismo. Foi marcada por uma série de eventos religiosos e comerciais, que causaram o deslocamento de um grande número de pessoas, como membros do clero, mercadores e outros.

Os principais tipos de evento que marcaram essa época foram os religiosos (os concílios e as representações teatrais) e os comerciais (as feiras comerciais).

Os mercadores pagavam tributos ao senhor ou clero, para participar das feiras em troca de proteção, tanto no caminho de ida quanto no caminho de volta das feiras.

Com relação às apresentações teatrais, podemos dizer que tinham caráter religioso. Iniciaram-se no interior das Igrejas encenando algumas passagens da missa para quebrar a monotonia do ritual. Posteriormente, começaram a encenar outras cerimônias e, em função do grande número de espectadores que atraíam, as igrejas tornaram-se pequenas. Só então as representações teatrais ganharam as ruas e a praça pública.

Acredita-se que os eventos começaram a ocorrer a partir da formação dos agrupamentos populacionais (RISPOLI, 2003). O homem como ser gregário se reunia em grupos com fins distintos para comemorar realizações ou até mesmo solucionar pendências, surgindo assim às primeiras confraternizações.

A revolução Industrial produziu grandes mudanças na sociedade, converteu a economia manual para mecanizada. O trabalho humano ou animal foi substituído

por outros tipos de energia, como a máquina a vapor ou de combustão. Essas transformações causaram mudanças também nos transportes e comunicação.

Segundo historiadores o primeiro evento registrado em nosso país, ocorreu em 1840, iniciando a nossa vocação para eventos temáticos, no tocante a baile de carnaval. Em seqüência, no ano de 1950, a realização da copa do mundo de futebol, e sucessivas evoluções das primeiras empresas de eventos, feiras e congressos.

Para que possamos entender melhor o significado da atividade Eventos, vamos conceituá-lo:

De acordo com Rispoli (2003) evento é como: “Um conjunto de táticas e estratégias que são desenvolvidas com a finalidade do progresso, bem-estar, satisfação e ocupação prazerosa. Possibilita a apuração de lastros comerciais, culturais, científicos”.

Segundo Matias (2004),

os eventos são acontecimentos que possuem suas origens na antiguidade e que atravessam diversos períodos da história da civilização humana, atingindo nossos dias. Nessa trajetória, foram adquiridas características econômicas, sociais e políticas das sociedades representativas de cada época.

Para Britto e Fontes (1997),

Eventos são todos os acontecimentos previamente planejados, organizados e coordenados de forma a contemplar o maior número de pessoas em um mesmo espaço físico e temporal, com informações, medidas e projetos sobre idéia, ação ou produto, apresentando os diagnósticos de resultados e os meios mais eficazes para se atingir determinado objetivo.

A atividade de Eventos passa por diversas modificações e está em constante rotatividade, de acordo com a sua evolução. Portanto para vários especialistas da área, evento é:

- Ação do profissional mediante pesquisa, planejamento, organização, coordenação, controle e implantação de um projeto, visando atingir seu público-alvo com medidas concretas e resultados projetados;
- Conjunto de atividades profissionais desenvolvidas com o objetivo de alcançar o seu público-alvo pelo lançamento de produtos, apresentação

de uma pessoa, empresa, empresa ou entidade, visando estabelecer o seu conceito ou recuperar a sua imagem;

- Realização de um ato comemorativo, com finalidade mercadológica ou não, visando apresentar, conquistar ou recuperar o seu público-alvo;
- Soma de ações previamente planejadas com o objetivo de alcançar resultados definidos perante seu público-alvo.

A importância dos eventos como atividade econômica é sinalizada como:

O evento enquanto atividade econômica como qualquer outra, precisa ser dimensionado, avaliando o nível atual do mercado e projetando a possibilidade de sua realização, sem nunca esquecer dos caracteres subjetivos impregnados na sociedade onde se pretende realizar o evento (ANDRADE, 2002, p. 47).

Giacometti (1991) sinaliza o evento como um produto, esclarecendo que: “Qualquer evento, sustentado por uma adequada avaliação de seu objetivo, se constitui em um *produto*, cuja *venda* (realização) pode gerar movimentação social e/ou econômica, resultando em benefícios consideráveis.”.

Giácomo (1997), em sua obra “*Tudo acaba em festa*”, aborda vários conceitos de eventos resgatados de apostilas técnicas, mas todos eles parecem pecar por serem genéricos em demasia ou exclusivistas (visão minimizada). Reunindo diversos autores definimos evento como “Um conjunto de atividades profissionais desenvolvidas com a finalidade mercadológica ou não, previamente pesquisado, planejado e organizado – podendo ser criado artificialmente, provocado por vias indiretas ou ocorrer espontaneamente com o objetivo de transmitir novas informações reciclar, aperfeiçoar, capacitar, conquistar ou recuperar o seu público alvo”. É conseqüentemente uma ferramenta multidisciplinar, isto é, atuam nas áreas sociais, políticas, culturais, institucionais, administrativas e outras.

2.2 Impacto dos Eventos

Os eventos têm impactos tangíveis e intangíveis. Os estudos normalmente medem os impactos tangíveis, tais como os custos e benefícios econômicos, dada a sua facilidade de mensuração. No entanto, também é importante avaliar os impactos

intangíveis do evento. Os intangíveis nem sempre podem ser quantificados e podem necessitar de um registro e de uma avaliação em formato de natureza narrativa ou descritiva. Alguns intangíveis, que são de difícil mensuração, incluem os impactos sociais e culturais na vida social e bem-estar de uma comunidade, o sentimento de orgulho engendrado por um evento, o impacto no perfil e posicionamento de longo prazo na imagem do local ou destino turístico.

Dos múltiplos impactos positivos atraídos pela cidade neste nicho de mercado, podem-se ressaltar: o gasto médio do turista de eventos e o tempo de permanência no destino que são representativamente bem maiores do que os do turista de lazer; a cidade-sede transforma-se em um pólo de debates técnico-científicos ou sociais, ganhando atenção da mídia, gerando publicidade gratuita e influenciando positivamente a chegada de novos turistas. Além disso, aumenta à cidade-sede favorável reputação, devido à imagem positiva que a realização de um evento normalmente proporciona, melhorando a qualidade de vida da população, pois há um bom desenvolvimento socioeconômico local, contribuindo para geração de empregos (diretos e indiretos), renda, impostos, criação de infra-estrutura e em alguns casos reciclagem profissional.

A Análise dos Impactos Econômicos dos eventos conforme pesquisa realizada junto aos organizadores de eventos através da Federação Brasileira dos Convention & Visitors Bureaux – FBC&VB (2001) vem mostrar com clareza os resultados analisados e o reflexo dos mesmos para a economia brasileira. Onde, nessa pesquisa foi tomado por base o universo de 1.664 espaços para eventos e 400 empresas organizadoras e entidades promotoras no Brasil.

No que concerne ao número de eventos, constatou-se uma média de 192 eventos por espaço e por ano, o que permite estimar 319.488 eventos nos 1.664 espaços existentes no Brasil.

Observa-se uma média de 250 participantes por evento. Assim, o total de 319.488 eventos realizados anualmente nos 1.664 espaços gera a expressiva quantidade de 79.872.000 participantes de eventos por ano, equivalentes a 47% da população brasileira.

Em média 67,2% dos participantes dos eventos são pessoas residentes no próprio local dos mesmos. Os 79.872.000 participantes de eventos gastam em média R\$325,27 (US\$156,82) per capita. Portanto, geram um volume anual de gastos da ordem de R\$26 bilhões (US\$12,5 bilhões) no país.

Os espaços para eventos mostram uma taxa anual de ocupação média de 48,75% nas áreas para reuniões e afins (capacidade em assentos) e média de 47,59% nas áreas para exposições e afins (capacidade em metros quadrados). Já o preço diário médio de locação situa-se em R\$3,19 (US\$1,54) por assento e R\$2,09 (US\$1,01) por metro quadrado.

Assim, os 1.732.204 assentos e 1.350.555 metros quadrados disponíveis diariamente nos 1.664 espaços para eventos pesquisados geram uma receita anual com locações de R\$1,5 bilhão (US\$710,4 milhões). A receita das reuniões e afins contribui com R\$983,2 milhões (US\$474 milhões) e a receita das exposições e afins contribui com R\$490,3 milhões (US\$236,4 milhões).

No que diz respeito à receita das organizadoras e promotoras, a composição média das despesas de um evento mostra que a locação do espaço corresponde a 24,2% do total. Sendo assim, a receita das organizadoras e promotoras atinge R\$5,3 bilhões (já descontado os valores da locação dos espaços e acrescido um FEE de 15%), ou US\$2,6 bilhões.

Com relação aos tributos, em média 43,2% dos gastos de participantes destinam-se à hospedagem, 30,9% ao transporte e 21,3% à alimentação. A geração de impostos nos setores beneficiados pelos gastos dos participantes atinge R\$2,3 bilhões (US\$1,1 bilhão).

Já os espaços para eventos estimam que em média 13,9% destinam-se ao pagamento de impostos diversos. Por sua vez, as taxas incidentes representam em média 0,1% da receita. Assim, a arrecadação com impostos e taxas totaliza expressivos R\$206,3 milhões (US\$99,5 milhões), que absorvem 14% do faturamento com locações.

De outra parte, as organizadoras e promotoras estimam que 15,7% do faturamento destinam-se ao pagamento de impostos diversos e 7,2% correspondem

a taxas, perfazendo 22,9% de carga tributária. Assim, geram uma arrecadação total de R\$1,2 bilhão (US\$586 milhões).

Em termos de geração de emprego, cada espaço para eventos contrata em média 7 funcionários fixos. Assim, os 1.664 espaços pesquisados geram 11.648 empregos diretos, considerando-se somente os fixos. Com o efeito multiplicador de emprego, os empregos indiretos somam 58.240. Desta forma, os espaços para eventos geram 69.888 empregos diretos e indiretos. Mas esta ainda não é a totalidade de empregos do setor.

As empresas organizadoras e entidades promotoras contratam em média 24,2 empregados fixos e 386,6 empregados temporários. Assim, seu universo de 400 unidades gera 164.320 empregos diretos e 492.960 indiretos, perfazendo 657.280 postos diretos e indiretos.

Desta forma, o setor de eventos no Brasil gera 727.168 empregos diretos e indiretos.

Diante deste estudo realizado pela FBC&VB, o dimensionamento econômico do setor de eventos no Brasil pode ser auferido por meio dos seguintes resultados:

SUMÁRIO DOS IMPACTOS ECONÔMICOS DO SETOR DE EVENTOS		
Discriminação	Valor	Un. de Referência
Espaços para eventos	1.664	Unidades
Empresas organizadoras e entidades promotoras de eventos	400	Unidades
Capacidade instalada de assentos	1.732.204	Unidades
Capacidade instalada de m ²	1.350.555	m ²
Taxa de ocupação anual dos assentos	49	Percentual
Taxa de ocupação anual dos m ²	48	Percentual
Número de eventos por ano	319.488	Unidades
Número de participantes por ano	79.872.000	Unidades
Gastos dos participantes	25,9	Bilhões de reais
Receita de locações	1,5	Bilhão de reais
Receita das organizadoras e promotoras de eventos	5,3	Bilhões de reais
RENDA TOTAL	32,7	Bilhões de reais

Tributos sobre os gastos dos participantes	2,3	Bilhões de reais
Tributos sobre a receita de locações	206	Milhões de reais
Tributos sobre a receita das organizadoras e promotoras de eventos	1,2	Bilhão de reais
TRIBUTOS TOTAIS	3,7	Bilhões de reais
Empregos diretos	175.968	Unidades
Empregos indiretos	551.200	Unidades
EMPREGOS TOTAIS	727.168	Unidades

TABELA 1: Sumário dos Impactos dos Eventos
 Fonte: Pesquisa FBC&VB/SEBRAE/CTI, maio 2001.

O universo de espaços de eventos no Brasil abrange 1664 unidades, e o setor de eventos envolve 400 empresas organizadoras e entidades promotoras de eventos, número este sabidamente conservador, uma vez que corresponde exclusivamente ao número oficial dos cadastrados na EMBRATUR (2001).

A capacidade total dos espaços de eventos no Brasil é retratada pelo montante de 1.732.204 assentos, os quais desfrutam de 49% de taxa de ocupação anual e por 1.350.555 m², que por sua vez apresentam uma taxa de ocupação anual de 48 %.

A pesquisa revelou que são realizados no Brasil 319.488 eventos por ano envolvendo 79.872.000 participantes, sendo que a renda total atinge a cifra de R\$ 32,7 bilhões.

Os tributos totais que são gerados com a atividade de eventos no país giram em torno de R\$ 3,7 bilhões. Além disto, este segmento gera o expressivo número de 727.168 empregos diretos e indiretos.

Síntese da Pesquisa realizada pelo FBC&VB/SEBRAE/CTI - maio/2001 com Espaços para Eventos:

- 45% pertencem ao tipo hotel/flat, 27% a teatro/auditório e 5% a centro de convenções;
- Sediam principalmente reuniões (22%), congressos (16%), convenções (19%) e eventos sócio-culturais (19%);

- 32% recebem de 2 a 5 eventos por mês e 25% sediam mais de 20 eventos por mês, sendo a média geral de 192 eventos anuais por espaço;
- Os 1.664 espaços projetam o total de 319.488 eventos por ano em todo o país;
- Apresentam média de 250 participantes por evento. Assim, são 79.872.000 participantes nos 319.488 eventos realizados em todo o Brasil, durante o ano;
- Com um gasto médio per capita de R\$325,27 (US\$156,82), os 110.628.189 participantes de eventos geram um volume anual de gastos da ordem de R\$26 bilhões (US\$12,5 bilhões) no país;
- Os espaços para eventos mostram uma taxa anual de ocupação média de 48,75% nas áreas para reuniões e afins (capacidade em assentos) e média de 47,59% nas áreas para exposições e afins (capacidade em metros quadrados);
- O preço diário médio de locação situa-se em R\$3,19 (US\$1,54) por assento e R\$2,09 (US\$1,01) por metro quadrado;
- Os 1.732.204 assentos e 1.350.555 metros quadrados disponíveis diariamente nos 1.664 espaços para eventos no Brasil geram uma receita anual com locações de R\$1,5 bilhão (US\$710,4 milhões). A receita das reuniões e afins contribui com R\$983,2 milhões (US\$474 milhões) e a receita das exposições e afins contribui com R\$490,3 milhões (US\$236,4 milhões);
- Em média 13,91% do faturamento destina-se ao pagamento de impostos diversos e 0,12% correspondem a taxas, somando portanto 14% de tributos;
- O faturamento dos espaços para eventos referente às locações gera uma arrecadação anual de impostos e taxas da ordem de R\$206,3 milhões (US\$99,5 milhões);

- A receita das organizadoras e promotoras atinge R\$5,3 bilhões (já descontado os valores da locação dos espaços e acrescido um fee de 15%), ou US\$2,6 bilhões;
- As organizadoras e promotoras estimam que 15,7% do faturamento destina-se ao pagamento de impostos diversos e 7,2% correspondem a taxas, perfazendo 22,9% de carga tributária. Assim, geram uma arrecadação total de R\$1,2 bilhão (US\$586 milhões);
- A geração de impostos nos setores beneficiados pelos gastos dos participantes (hospedagem, alimentação, transporte e outros) atinge R\$2,3 bilhões (US\$1,1 bilhão);
- Somando a geração de tributos derivada dos gastos dos participantes de eventos, da receita de locações dos espaços para eventos e da receita das organizadoras de eventos, chega-se a R\$3,7 bilhões (US\$1,8 bilhão);
- Os espaços apresentam média de 7 empregados fixos por espaço, resultando em 11.648 empregos diretos. Considerando-se o efeito multiplicador de emprego, os empregos indiretos somam 58.240. Desta forma, os espaços para eventos geram 69.888 empregos diretos e indiretos.

Síntese da Pesquisa realizada pelo FBC&VB/SEBRAE/CTI - maio/2001 com Organizadores de Eventos:

- 86% são empresas organizadoras de eventos (congressos, convenções, feiras, exposições, entre outros) e 10% são entidades promotoras (associações profissionais e de classe);
- Atuam predominantemente em todo o território nacional (42%), São Paulo (40%), Rio de Janeiro (16%), Sul do Brasil (15%) e Minas Gerais/Espírito Santo (10%);

- Organizam, sobretudo, congressos (82%), convenções (66%), feiras comerciais (65%), reuniões (56%) e eventos sócio-culturais (41%);
- Um terço realiza mais de 20 eventos por ano, sendo a média geral de 28 eventos anuais por empresa/entidade;
- Apresentam média de 24,2 empregados fixos e 386,6 empregados temporários, resultando em 410,8 empregos diretos por empresa/entidade;
- Demandam mão-de-obra temporária majoritariamente para os serviços de recepção (90%);
- 84% recorrem à terceirização de serviços para desenvolvimento de projeto, montagem e construção de stands; 77% para comunicação visual, sinalização e decoração; e 71% para segurança no evento;
- 75% organizam eventos geralmente em hotéis e flats, 74% em centros de convenções e 63% em pavilhões de exposições;
- Estimam que em média 67,2% dos participantes dos eventos são pessoas residentes no próprio local dos mesmos. Assim, os turistas representam 32,8% do total de participantes;
- O gasto médio dos participantes foi estimado em R\$ 325,27 per capita, equivalente a cerca de US\$156,82;
- Consideram que em média 43,2% dos gastos de participantes destinam-se à hospedagem, 30,9% ao transporte e 21,3% à alimentação;

- As que cobram taxa de inscrição para congressos e reuniões (74,4% do total da pesquisa) fixam um valor médio de R\$ 359,60 ou US\$173,38;
- A entrada/ingresso para feiras e shows, praticada por 36,9%, custa em média R\$22,00 ou US\$10,61;
- O preço do metro quadrado para feiras e exposições, cuja cobrança é assumida por 80,2%, situa-se em média R\$305,07 ou US\$147,09;
- 31,8% da receita total do evento advêm do pagamento da empresa e/ou contratante dos serviços de organização de evento; 27,5% do pagamento dos participantes do evento e 25,6% de patrocínio;
- 24,2% da despesa total do evento correspondem à locação do espaço e 15,3% são gastos com infra-estrutura e equipamentos, ou seja, quase 40% das despesas ocorrem com a estrutura física do evento;
- Os gastos com hospedagem, alimentos e bebidas absorvem 15,7% da despesa total, o que evidencia o impacto dos eventos sobre a infra-estrutura turística receptiva local;
- Em média 15,7% do faturamento destinam-se ao pagamento de impostos diversos e 7,2% corresponde a taxas diretamente relacionadas à realização do evento, o que revela o potencial do setor de eventos como gerador de tributos para as economias locais;
- 47% contratam seguro referente à cobertura total do evento, 21% só para a equipe envolvida no trabalho e 17% apenas para os equipamentos, o que configura um nicho de mercado a ser mais bem trabalhado pelas seguradoras;

- 66% destacam, como maiores geradores de eventos, as empresas com fins lucrativos; 51% as associações profissionais; 45% as entidades de classe; e 37% o setor público.

Esta mesma pesquisa constatou que em Brasília são realizados anualmente mais de 8.000 eventos com uma média de 165 participantes por evento, gastando cerca de R\$ 325,27. Se for levado em conta que no ano 2001 o total de participantes foi de 1.384.914, tem-se um gasto total de R\$ 450.470.976,78, distribuídos entre hospedagem (com 43,2%), alimentação (21,3%), transporte (30,9% e outros (4,6%, incluindo lazer, compras, estacionamento, comunicação e cópias reprográficas).

Nesse mesmo ano, a indústria de eventos foi responsável por cerca de três milhões de empregos diretos, indiretos e terceirizados e teve uma arrecadação de tributos, gerada, em torno de R\$ 4,2 bilhões. Só Brasília teve em 2001 uma soma de R\$ 127.569.653,79 de tributos gerados (incluindo tributos sobre os gastos dos participantes, a receita de locações e receita das organizadoras e promotoras de eventos).

Com a apresentação das análises da pesquisa realizada pela FBC&VB (2001), torna-se esclarecedor a responsabilidade dos organizadores de eventos pelo trabalho a ser desempenhado. Neste sentido torna-se fator predominante a busca pela qualidade por meio do conhecimento de novas técnicas a serem empregadas na organização de um evento. Demonstrando também o interesse de Brasília neste cenário fazendo com que, governo e iniciativa privada se unam para investirem em infra-estrutura para acolher o maior número de eventos possíveis.

2.3 Classificação e Tipologia dos Eventos

Os eventos constituem-se de várias classificações, sendo diversos os tipos em que eles se encaixam. Estando ligada a sua identidade diretamente a identidade da entidade ou empresa promotora e da imagem que esta pretende passar para o público do evento.

2.3.1 Classificação por categoria

Os eventos, segundo Britto e Fontes (2002, p. 57), podem ser classificados em relação à categoria, podendo o organizador por meio desta classificação, definir e captar corretamente seu público-alvo, real e potencial.

Cesca (1997, p. 15) salienta que os eventos quanto à sua categoria, podem ser classificados como Institucionais ou mercadológicos:

- **Institucional:** quando visa a criar ou firmar o conceito e a imagem de uma empresa, entidade, governo ou pessoas;
- **Mercadológico:** quando objetiva a promoção de um produto ou serviço de uma empresa, governo, entidade, pessoa ou local (no caso de turismo), em apoio ao marketing, visando, portanto, a fins mercadológicos.

2.3.2 Classificação por área de interesse

Conhecendo-se a classificação por categoria, situa-se o evento na sua área de interesse, sendo que alguns eventos se enquadram em várias áreas de interesse ao mesmo tempo podendo ser; em relação à área de interesse classificados em:

- **Artística:** relacionado a qualquer tipo de arte: música, pintura, dança poesia, literatura e outras;
- **Científica:** trata de assuntos referentes às ciências naturais e biológicas, como, por exemplo, medicina, química, física, biologia, botânica e outros;
- **Cultural:** abrange os aspectos relativos à cultura de um povo: lendas, tradições, hábitos, costumes;
- **Educativa:** enfoca a divulgação de didáticas avançadas, cursos e novidades correlatas à educação;
- **Cívica:** trata de assuntos ligados à pátria;

- **Política:** são os eventos relacionados com assuntos das esferas políticas, sejam estes relacionados a partidos políticos, associações de classe, entidades sindicais e outros;
- **Governamental:** trata de realizações do governo, em qualquer esfera, nível e instância;
- **Empresarial:** enfocam as pesquisas, resultados e realizações das organizações e seus associados;
- **Lazer:** proporciona entretenimento ao seu participante;
- **Social:** são os eventos de interesse comum da sociedade como um todo, realizações familiares ou de grupos de interesses entre amigos, visando à confraternização entre as pessoas ou comemorações específicas;
- **Desportiva:** ligado a qualquer tipo de evento do setor esportivo, independente de sua modalidade;
- **Religiosa** – trata de assuntos religiosos, seja qual for o credo;
- **Beneficente:** bastante comum nos dias de hoje, esses eventos refletem programas e ações sociais que são divulgados e / ou auxiliados em acontecimentos públicos;
- **Turístico** – explora os recursos turísticos de uma região ou país, por meio de viagens de conhecimento profissional ou não.

2.3.3 Classificação por área de abrangência

De acordo com Andrade (2002, p. 47) os eventos podem dentro dos diversos tipos existentes terem destaque segundo sua abrangência:

- **Mundial:** reúne participantes de todos os continentes;

- **Internacional:** no mínimo 20% dos participantes representam outro continente que não aquele onde se realiza o evento;
- **Latino-americano:** no mínimo 20% dos participantes representam quatro outros países que não aquele onde se realiza o evento;
- **Brasileiro:** reúne participantes de todos os Estados;
- **Regional:** reúne participantes de determinada região de um país, de um continente ou do mundo. (sul-brasileiro, MERCOSUL, pan-americano);
- **Municipal:** de interesse local, cuja tarefa é limitada e restrita a um município.

2.3.4 Classificação por características estruturais

Em relação às características estruturais, essa classificação analisa algumas especificidades do evento, a seguir:

a) Pelo **porte** do evento, este pode ser:

- **Pequeno:** evento com número de até 200 participantes;
- **Médio:** evento com número de participantes estimado entre 200 a 500;
- **Grande:** evento com mais de 500 participantes.

b) Pela **data** de realização, o evento pode ser de caráter:

- **Fixo:** evento com data de realização invariável, de acordo com as comemorações cívicas, religiosas e outras. Realizam-se no mesmo dia, com periodicidade determinada;
- **Móvel:** Evento que sempre se realiza, porém em data variável, segundo o calendário ou os interesses da organização promotora;
- **Esporádico:** evento de realização temporária, que acontece em função de fatos extraordinários, porém previstos e programados.

c) Pelo **perfil** dos participantes, o evento pode ser de caráter:

- **Geral:** evento organizado para uma clientela em aberto, limitada apenas em função da capacidade do local de realização. Algumas vezes pode haver fator de restrição, como por exemplo, a idade;
- **Dirigido:** evento restrito a um público que possui afinidades com o tema. De modo geral, esse público se subdivide em grupos de interesses diversificados. Um salão do automóvel, por exemplo, agrupa produtores, comerciantes, usuários, colecionadores, etc;
- **Específico:** evento realizado para público claramente definido pela identidade de interesse, pelo assunto. Como exemplos podem ser citados os congressos, seminários, etc.

2.3.5 Classificação pelo público

Para Costa e Talarico (1996, p. 160), os eventos em relação ao público podem ser classificados em:

- **Eventos fechados:** ocorrem dentro de determinadas situações específicas e com público-alvo definido, que é convocado e/ou convidado a participar; direcionados para públicos específicos sendo realizados no âmbito da instituição promotora, geralmente internos e sem fins lucrativos, apenas de informação, tais como: seminários, palestras, congressos médicos, outros;
- **Eventos abertos:** propostos a um público, podem ser divididos em evento aberto por adesão e evento aberto em geral. O evento aberto por adesão é aquele apresentado e sujeito a um determinado segmento de público, que tem a opção de aderir mediante inscrição gratuita e/ou pagamento de taxa de participação. O evento aberto em geral é aquele que atinge todas as classes de público, promocional, quando são realizados com cunho comercial, fluindo da livre iniciativa, por exemplo: eventos esportivos, shows musicais e artísticos (principalmente aqueles realizados em lugar público com entrada franca) ou feiras e exposições;

- **Misto:** quando o espaço tem uma parte de sua duração dirigida a um público específico, e a outra aberta para a participação geral; exemplo: salão de móveis, decoração.

2.3.6 Classificação pela periodicidade

Em relação à periodicidade, para Giacaglia (2004), dentro da classificação de eventos, eles podem ser:

- **Esporádicos:** Realizados sem periodicidade predefinida e fixa. São executados de acordo com um interesse ou momento específico determinado pela empresa, considerando uma nova situação favorável à realização, como o lançamento de um novo produto;
- **Periódicos:** Ele é desenvolvido com periodicidade definida e geralmente fixa, podendo ser realizado uma vez por ano, a cada dois anos etc;
- **Oportunidade:** Não possuem periodicidade predeterminada, diferem dos primeiros por serem desenvolvidos de acordo com oportunidades externas de mercado e não surgidos a partir de uma ação interna da empresa.

2.3.7 Tipologia dos Eventos

Os eventos podem ser classificados de diversos tipos, isso se deve às suas características e peculiaridades que cada um deles possui.

Para Andrade (2002, p. 48), os eventos são classificados dentro da sua tipologia segundo a sua temática.

De acordo com Britto e Fontes (2002, p. 60), todo profissional de eventos por excelência deverá orientar o promotor quanto ao tipo mais adequado às suas expectativas. Devendo diagnosticar o acontecimento, sua necessidade, podendo

então tomar as providências necessárias para sua realização, devendo memorizar a formatação de cada um desses eventos para poder administrar as características básicas de cada um e definir uma linha de atuação.

Os eventos podem ser classificados conforme sua tipologia, isto é, seu tipo, sua característica mais marcante. Os mais utilizados e que representam maior movimentação para a infra-estrutura turística estão relacionados na tabela abaixo.

Tipologia dos Eventos	
Programas de Visitas	<i>Famtour</i> <i>Openday</i>
Exposições	Feiras Exposições <i>Road-shows</i> <i>Show case</i> Mostras Salões <i>Vernissages</i>
Encontros Técnicos e Científicos	Congressos Conferências Videoconferências Ciclos de Palestras Simpósios Mesas-redondas Painéis Fóruns Convenções Seminários Debates Conclaves <i>Brainstormings</i> Semanas Jornadas Concentrações Entrevistas coletivas <i>Workshops</i> Oficinas Assembléias Estudos de caso Comícios Passeatas Carreatas
Encontros de Convivência	Saraus Coquettes <i>Happy-hours</i> Chás da tarde Chás de bebê Chás de cozinha Chás beneficentes Chás-bar Almoços Jantares Banquetes

	Cafés da manhã <i>brunches</i> <i>Coffee-breks</i> <i>Guest Coffees</i> Encontros Culturais Shows Festivais
Cerimônias	Cerimônias de cunho religioso Cerimônias fúnebres Casamentos Bodas Cerimônias de posse Cerimônias acadêmicas (formatura, outorga de títulos, aula magna)
Eventos competitivos	Concursos Gincanas Torneios Campeonatos Olimpíadas
Inaugurações	Espaços Físicos Monumentos (históricos e homenageativos)
Lançamentos	De pedra fundamental De livros De empreendimentos imobiliários De maquetes De produtos De serviços
Excursões	Técnicas De incentivo Educaçãois
Eventos Especiais	Megaeventos Eventos de Massa Eventos de Grande Porte
Desfiles	Desfiles cívicos Desfiles de moda
Leilões	De animais de pequeno, médio e grande porte De móveis De jóias De obras de arte De veículos De imóveis
Dias específicos	Variados de acordo com calendário oficial do país, estado ou região.
Outros	Variados

QUADRO 1: Classificação de eventos por tipologia

Fonte: BRITTO; FONTES, 2002; ANDRADE, 2002 (adaptação).

2.4 Organização de Eventos e sua Complexidade

Para quem já organizou um evento, sabe muito bem da sua complexidade e o que estou falando. Organizar um evento, de qualquer natureza, de qualquer porte, nunca foi tarefa fácil. Cada evento é único e seu grau de dificuldade de execução

está associado a fatores como prazos, recursos, planejamento e relevância e não, como pode parecer à primeira vista, simplesmente ao seu porte ou magnitude.

Britto e Fontes (2002, p. 109) descrevem que os eventos são organizados de maneiras diferentes, tendo características próprias, mas que todos não deixam de passar pelas mesmas fases básicas, completa ainda que a parte mais complexa da preparação e montagem de um evento é a organização, exigindo comando do profissional responsável para coordenar e controlar todas as suas etapas. Os eventos não são iguais, todos tem peculiaridades próprias, sendo que os princípios são os mesmos para todos os eventos.

O organizador que avalia o grau de dificuldades de um evento pelo seu porte comete um pecado mortal. Certamente quando estivermos falando de um mega evento nossa preocupação se torna maior, que é evidentemente natural que isto ocorra. O grande problema consiste no fato da organização de eventos de pequeno porte, ou, sejam, "eventos simples" (como se existissem eventos assim), onde a preocupação com sua organização são de menor proporção, por vezes, pelo próprio solicitante que, ao passar o briefing, insiste em que se trata de algo "simples", de fácil organização. Os organizadores sem cautela se vêem constantemente envolvidos em armadilhas como esta.

Esta pode ser considerada a primeira grande lição, aprendida por alguns a duras penas, de que todo evento é complexo e seu grau de dificuldade de execução não deve ser avaliado por seu porte, mas, sim, pelo contexto, prazo, recursos e importância. Podemos afirmar que todo evento, independente de porte, requer um nível de atenção e empenho por parte dos organizadores para que sua execução seja um sucesso.

2.5 Etapas da Organização de Eventos

Os eventos são proveitosos tanto para promotores como organizadores ou participantes na condição de público ou expositor, quando bem planejados e organizados repercutem de forma satisfatória, caso contrário, pode colocar em risco todo o evento, a imagem do promotor, da empresa organizadora dos patrocinadores.

A organização de eventos não admite erros, falhas, atrasos e faltas por não possibilitar consertos no momento da sua realização.

Para diversos autores na organização de eventos de qualquer tipo, a estrutura utilizada é sempre a mesma e constitui-se como a base se direcionando de acordo com as características e peculiaridades de cada evento. Quanto às etapas para sua organização alguns autores, como Matias (2004), dividem o evento em três etapas sendo: o pré evento, o per ou trasevento e o pós evento, estas etapas também podem ser entendidas para outros autores, como Britto e Fontes (2002), correspondendo ao planejamento, organização, execução e implantação e controle e avaliação. Giácomo (1997), com base em outros autores, considera que a divisão das etapas de um evento seja: concepção, planejamento, execução e avaliação. Percebe-se também que a maioria dos autores não utiliza o termo encerramento do evento, visto que, o evento precisa ter início meio e fim.

Para Andrade (2002, p. 51), a organização de eventos se desenvolve em três etapas: planejamento, realização e avaliação. Para ele o planejamento começa sempre com uma análise da conjuntura, ou seja, por meio do levantamento do mercado para o qual se pretende realizar o evento e após traçar objetivos e metas. Na fase de realização considera a mesma após a decisão da realização do evento segue-se o caminho de designar o coordenador geral e traçar o cronograma de atividades, através da definição de uma comissão central e suas subcomissões de trabalho direcionadas de acordo com as necessidades do evento. Na última fase considera de suma importância a avaliação por meio de uma boa análise e a sistematização das respostas que servirão para o aperfeiçoamento daquele evento em futuro próximo.

Por outro lado, Giacaglia (2004) considera somente duas etapas: o planejamento e a avaliação de eventos, sendo que dentro do próprio planejamento subdivide em passos de orientação. Na avaliação sinaliza a sua importância e acrescenta que eventos são constituídos de atividades complexas exigindo dos promotores grandes investimentos com o intuito de se alcançar objetivos gerais e também específicos e que somente quando atingidos, justificam esses investimentos e destaca um capítulo inteiro de sua obra para apresentação de técnicas e recursos para essa finalidade.

Para um melhor entendimento como os eventos são organizados dentro do universo de vários autores, decidiu-se por descrever estas etapas envolvendo por meio de um mix as etapas comumente empregadas pelos organizadores de eventos, sendo elas: concepção, planejamento, preparação, realização ou implementação, controle, e avaliação, foi feito um será apresentado a seguir as etapas utilizadas usualmente na organização de um evento de qualquer natureza.

2.5.1 Concepção do Evento – Etapa I

Na etapa em que se inicia um evento pode-se considerar a concepção do evento o momento da criação, a incorporação da idéia. Antes de se organizar um evento, é importante que a idéia seja incorporada pelos empreendedores promotores ou organizadores. Neste momento o evento começa a tomar forma mediante o levantamento do maior número possível de elementos, como:

ETAPA I - Concepção do Evento	
Atividades	Descrição
Estabelecimento das características gerais do evento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição do produto; ▪ Elaboração de um briefing completo; ▪ Metodologia para construção do briefing; ▪ Definição do objetivo do evento; ▪ Identificação dos objetivos específicos; ▪ Identificação dos objetivos estratégicos; ✓ O calendário de eventos e datas comemorativas; ▪ Definição do público alvo, quantificação e qualificação; ▪ Pesquisa de mercado; ▪ Nível de interesse técnico, científico, político, social da região; ▪ Potencial da região para o sucesso do evento; ▪ Reputação da região; ▪ Apoio das autoridades; ▪ Preço relativo (comparado a outras regiões candidatas); ▪ Infra-estrutura da cidade; ▪ Capacidade Hoteleira; ▪ Meios de Transporte; ▪ Gastronomia e espaços gastronômicos; ▪ Meios de Comunicação; ▪ Segurança; ▪ Atrações Turísticas; ▪ Porque fazer o evento; ▪ Reconhecimento das necessidades desse

	<p>evento;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de alternativas para suprir as suas necessidades; ▪ Coleta de informações sobre os participantes, patrocinadores, entidades e outras instituições em potencial; ▪ Definição do evento; ▪ Estabelecimento de data e duração do evento; ▪ Estimativas de tempo e recursos financeiros necessários; ▪ Listagem dos resultados desejados; ▪ Estimativa de exeqüibilidade econômica e técnica; ▪ Estabelecimento de diretrizes; ▪ Elaboração dos contornos do projeto; ▪ Responsabilidades dos promotores; patrocinadores e organizadores;
Lista quantitativa de insumos e serviços e as características gerais do evento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulário com as características mais importantes do evento, sem muito detalhes;
Sumário dos Valores por Categoria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores previstos do conjunto de cada categoria, o qual deve guiar os gastos do evento nas atividades seguintes.

QUADRO 2: Concepção do Evento

Fonte: Matriz de organização de eventos cedida pela empresa Exitus Congressos e Promoções.

2.5.2 Planejamento do Evento – Etapa II

O planejamento é o segundo passo para se obter a perfeição na organização de um evento, planejar é primordial. Um evento envolve variáveis controláveis e, infelizmente, variáveis incontroláveis. As variáveis incontroláveis são o grande problema, imprevisíveis, e podem comprometer todo o evento. O grau de excelência da organização de um evento é medido por seu resultado final. Se o evento foi um fracasso, não importa o quanto o organizador tenha motivos justos e plausíveis para explicar as falhas, porque nada disso será levado em consideração na avaliação final. É preciso evitar os problemas.

O planejamento é a base para todo evento bem sucedido. A fim de ter bons resultados, o organizador precisa ter uma compreensão clara do motivo pelo qual o evento existe (sua visão/missão) o que ele está tentando fazer por alguém (suas metas/objetivos) e decidir quais estratégias são necessárias para atingir esses objetivos.

Essas estratégias, por sua vez, precisam ser implementadas através de uma série de planos operacionais desenvolvidos dentro do contexto de um orçamento

geral do evento. Esses planos precisam ser monitorados e ajustados quando necessário, à luz das circunstâncias dinâmicas e avaliados em relação aos objetivos estabelecidos para eles e aos objetivos gerais do evento. Faz-se necessária uma estrutura organizacional adequada para “manobrar” esses processos.

ETAPA II – Planejamento do Evento	
Atividades	Descrição
Planejamento Geral do Evento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima (perfil) do evento; ▪ Estratégias de divulgação; ▪ Quais os resultados esperados; ▪ Definição do tema central; ▪ Definição das necessidades áudio visuais; ▪ Atividades sociais; ▪ Infra-estrutura para a realização do evento; ▪ Seleção das atividades críticas, e estabelecimento de um cronograma o mais detalhado possível, de forma a se ter governabilidade sobre as atividades.
Detalhamento e Dimensionamento dos recursos necessários por categoria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição com quantificação, qualificação e estimativa de gastos de todos os itens necessários no evento: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos Físicos ▪ Recursos Materiais ▪ Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição das equipes envolvidas ▪ Recursos Técnicos ▪ Transporte ▪ Hospedagem ▪ Gráfica ▪ Divulgação - Design e software ▪ Decoração ▪ Alimentação
Cronograma detalhado das atividades do evento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cronograma do evento com a data de início e a duração de cada atividade por categoria - Este documento deverá ser utilizado durante toda a fase de realização do evento.
Lista de Aquisição de serviços, Infra-estrutura, equipamentos, insumos, divulgação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lista para subsidiar a aquisição de serviços a serem utilizados no evento. ▪ Lista para subsidiar a aquisição de infra-estrutura para a realização do evento e os requisitos necessários no local do evento. ▪ Lista para subsidiar a aquisição de insumos a serem utilizados no evento. ▪ Lista para subsidiar a aquisição de equipamentos a serem utilizados no evento. ▪ Lista para subsidiar a aquisição de itens de divulgação a serem utilizados no evento.

Cotação de preços para todas as categorias envolvidas no evento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A cotação de preços deverá ser para 03 fornecedores para todas as categorias envolvidas
Mapas de Cotação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registros gerados pela cotação de artigos ou itens de uma só categoria com os preços de cada item, condições de pagamento e prazos de entrega. ▪ Seleção dos mais adequados.
Mapas de cotação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registros gerados pela cotação de artigos ou itens de uma só categoria com os preços de cada item, condições de pagamento e prazos de entrega. ▪ Seleção dos mais adequados.

QUADRO 3: Planejamento

Fonte: Matriz de organização de eventos cedida pela empresa Exitus Congressos e Promoções.

O planejamento de eventos é a ferramenta essencial para sua realização, pois prevê as variáveis controláveis e incontroláveis de acordo com a proposta do evento.

Os organizadores de eventos devem sempre se lembrar da importância de um bom planejamento para cada evento a ser realizado. Esse planejamento deve ser acompanhado de criatividade, organização, bom senso, cronograma e bons fornecedores. O sucesso do evento bem planejado e organizado permite a fixação da marca da empresa na mente do público.

2.5.3 Preparação e Organização do Evento – Etapa III

O processo de preparação e organização do evento, ou como é mais chamado, o Pré-evento é o período compreendido entre o “de acordo”, na proposta apresentada ao cliente e o início propriamente dito do evento.

ETAPA III - Preparação e Organização do Evento	
Atividades	Descrição
Elaboração de cronograma físico e financeiro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O cronograma deve estar dividido pelas etapas do evento
Divulgação do evento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O evento deverá ser divulgado por meio de uma boa assessoria de imprensa
Negociação com os patrocinadores e expositores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os patrocinadores serão comunicados dos valores das cotas de patrocínio e da comercialização

Preparação do programa técnico/científico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição da programação início e término; ▪ O programa deverá ser elaborado em parceria com a comissão científica do evento
Elaboração de cartas convite e respectivo acompanhamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As correspondências serão elaboradas pela equipe da organização e conferida pela comissão técnica do evento
Emissão das ordens de compra e contratos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emissão das ordens de compra aprovadas pelo responsável
Elaboração da programação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A programação do evento deverá ser elaborada abrangendo todas as etapas do dia e por dia de evento
Coordenação das contratações relativas a fornecedores e serviços	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A coordenação desses serviços ficará a cargo do supervisor de compras e contratos
Recrutamento, seleção e treinamento pessoal de apoio para o local do evento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O supervisor de RH deverá ser os responsáveis por esta responsabilidade
Contratação de mão-de-obra especializada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da mesma forma para o supervisor de RH
Coordenação da venda de estandes e elaboração do regulamento pertinente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A equipe responsável deverá ser responsável pela captação e comercialização dos estandes
Adequação das dependências do local de realização de evento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A equipe de logística deverá verificar todos os espaços locados para a realização do evento e proceder às adequações necessárias
Averiguação das instalações existentes no local do evento: equipamentos, restaurantes, estacionamento e limpeza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da mesma forma pela equipe de logística
Administração do recebimento de recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neste caso será administrado pelo supervisor financeiro e pelo gerente financeiro da empresa organizadora
Preparação dos pagamentos a terceiros para sua efetivação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os pagamentos deverão ser realizados de acordo com o documento de contrato e pelo gerente financeiro da empresa
Elaboração e Desenvolvimento do site do evento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O site do evento deverá ser concluído antes até uma semana antes da divulgação do evento e deverá sofrer vários reajustes
Criação de base de dados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadastro de todos os convidados e palestrantes e participantes
Preparação da infra-estrutura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipe de logística
Confirmação, instrução e treinamento para os serviços contratados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envio das instruções detalhadas a todos os fornecedores de serviços e treinamento para os serviços mais críticos, que abrangem o usuário final.
Follow-up dos equipamentos listados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhamento da confecção, produção, montagem, instalação dos insumos comprados ou alugados.
Confecção do material gráfico e outros para divulgação.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confecção dos materiais de divulgação, envio aos fornecedores para a produção.
Divulgação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgação do Evento nas mais diversas mídias de acordo com o requerido e planejado (interna e externa).
Follow-up de Acomodações e deslocamentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhamento de embarque e desembarque, acomodação e deslocamento dos participantes e convidados.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪

QUADRO 4: Preparação e Organização

Fonte: Matriz de organização de eventos cedida pela empresa Exitus Congressos e Promoções.

2.5.4 Realização do Evento - Etapa IV

O processo de realização pode ser entendido como de operacionalização, do evento, também chamado de Trans-evento. Compreende o período do primeiro dia do evento até o dia do encerramento, ou seja, último dia do evento.

ETAPA IV – Realização do Evento	
Atividades	Descrição
Follow-up de deslocamento de para o local do evento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhamento de embarque e desembarque, dos materiais e equipamentos.
Montagem do evento in loco	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparação do local do evento para a sua realização; todos os insumos são instalados, montados e testados e as equipes de serviços se apresentam.
Cronograma com Check List	Acompanhamento do cronograma / check list das providências do evento relacionadas às atividades de montagem e desmontagem do evento
Relatório de despesas suspensas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização e acompanhamento das atividades, incluindo relatório de gastos não utilizados (diárias e passagens)
Preparação e realização da Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização de uma pesquisa entre os convidados, palestrantes e fornecedores a fim de conhecer o grau de satisfação dos participantes do evento.
Transformação do site para divulgação dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilização, no site do evento, de informações, conclusões e anais do evento
Desmontagem do Local	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desmontagem do local do evento. ▪ Transporte e destino dos insumos utilizados no evento. ▪ Realização da limpeza do local para entrega formal ao fornecedor.
Cronograma com Check List	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cronograma com todas as atividades da desmontagem do evento para acompanhamento e checagem.
Relatório diário de não-Conformidades e ações	Relatório preenchido durante toda a fase de realização do evento com todas as não conformidades encontradas pelo responsável, as ações tomadas para a solução da não conformidade e os resultados provenientes destas ações.
Término e encerramento do evento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização das atividades finais do evento

QUADRO 5: Realização ou Logística

Fonte: Matriz de organização de eventos cedida pela empresa Exitus Congressos e Promoções.

2.5.5 Controle do Evento – Etapa V

Para Allen et al. (2003, p. 258 apud PAGONIS, 1992, p. 73), o controle em eventos deve assegurar que todos os acontecimentos estejam dentro do esperado,

podendo abranger da presença do gerente de eventos no local e o acompanhamento do progresso diário junto ao pessoal até a implementação e monitoramento de um plano detalhado de responsabilidades, relatórios e orçamentos. O plano de eventos será consistente e eficaz, desde que seja cuidadosamente controlado, devendo ser desenvolvido mecanismo de controle adequado.

ETAPA V - Controle – Componentes e Categoria	
Atividades	Descrição
Na etapa da organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fazer verificação e acompanhar a organização desde o início controlando todas as atividades
Na etapa da execução	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhar as atividades, incluindo relatório de gastos não utilizados principalmente, (diárias e passagens)
Estabelecer padrões de desempenho (os padrões precisam ser mensurados)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pelas práticas normais na área de planejamento ▪ Diretrizes fornecidas pela diretoria Exigências específicas dos clientes e dos patrocinadores Expectativa da assistência ou dos convidados
Identificar Desvios dos padrões de desempenho (áreas que estão se desviando do plano e requerem atenção)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mensurar o desempenho atual ▪ Comparar com os estabelecidos
Correção dos Desvios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar o desempenho que não atende ao padrão ▪ Fazer correção ▪ Verificar necessidade de estratégias <ul style="list-style-type: none"> → Renegociação de contratos → Delegação de funções

QUADRO 6: Controle

Fonte: ALLEN, Johnny et al. **Organização e gestão de eventos**. Tradução: Marise Philbois Toledo. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

2.5.6 Encerramento e Avaliação do Evento – Etapa VI

Esta etapa também chamada de pós-evento corresponde ao período entre o dia subsequente ao encerramento do evento e o fechamento contábil do mesmo.

A forma mais comum de mensurar o resultado do evento é a avaliação pós-evento. Ela implica a compilação de dados estatísticos e informações sobre o evento e a análise dos mesmos em relação à missão e objetivos do mesmo.

A avaliação do evento é essencial para o processo de gerenciamento dos eventos. O gerenciamento de eventos ainda é um ramo novo e, em algumas áreas, persiste em seu esforço para obter legitimidade e aceitação profissional.

Os proponentes de eventos deveriam dar prioridade máxima à devida avaliação de seus eventos e, à divulgação dos resultados aos parceiros e grupos interessados, pois ela não apenas irá valorizar a fama de seus eventos, como também deles próprios como verdadeiros profissionais.

A avaliação do evento é um processo de mensuração ao longo do ciclo de gerenciamento do evento. A natureza exata dessa avaliação dependerá das perspectivas e necessidades dos proponentes.

ETAPA VI - Encerramento e Avaliação	
Atividades	Descrição
Prestação de contas do evento	▪ Elaboração de relatório financeiro
Finalização de todo o evento	▪ Elaboração de relatório completo final do evento
Listagem final dos participantes do evento	▪ Elaboração da lista de nomes e endereços dos participantes e dos conferencistas
Agradecimentos	▪ Envio de cartas aos conferencistas convidados
Avaliação dos resultados do evento	▪ Os responsáveis em conjunto avaliam os resultados da pesquisa e os relatórios de não conformidade gerados durante o evento e geram os indicadores do evento
Indicadores de Resultados do evento	▪ Emissão de um relatório com dados e resultados do evento, contendo indicadores que apontam se os objetivos foram alcançados, como o desempenho da equipe.
Criação de um banco de dados	▪ Desenvolvimento de indicadores para avaliar a eficácia e a eficiência do evento, por exemplo: gastos previstos / gastos efetivos para cada agrupamento.

QUADRO 7: Encerramento e Avaliação

Fonte: Matriz de organização de eventos cedida pela empresa Exitus Congressos e Promoções.

A qualidade na organização de eventos, sempre estará condicionada ao padrão de exigência do mercado. Nesse sentido, podemos observar que o nível de profissionalização do setor é uma necessidade que se encontra em via de efetivação imediata. Ao contrário do que ocorria no passado, quando os eventos eram vistos somente como "festas" ou atividades complementares, hoje os eventos são parte importante das estratégias de marketing das empresas. Atualmente ganham, cada

vez mais, destaque no composto mercadológico, recebendo mais recursos e importância estratégica. Como resultado dessa melhoria, o nível de exigência quanto à criatividade e qualidade de execução fica cada vez maior, os organizadores ficam na obrigação de apresentarem graus de profissionalismo cada vez mais elevados. O tempo dos amadores e curiosos do setor está acabando. A concorrência será cada vez maior, somente sobreviverão aqueles que apresentarem padrão de qualidade compatível com as exigências do mercado. Sem excelência na concepção, planejamento e execução, não há mais como sobreviver no setor.

2.6 Riscos em Eventos

Identificar os maiores fatores de risco particularmente por evento é muito mais importante e útil do que tentar desenvolver os fatores genéricos para todos os eventos. Uma vez que os eventos possuem suas particularidades e objetivos, não é recomendável generalizar esses riscos, pois cada um demanda um planejamento específico e por isso, apresenta fatores e conseqüências distintas. É certo que alguns fatores de riscos são gerais e aplicados em qualquer tipologia de evento como comunicação ineficiente, planejamento às pressas, planejamento e gerenciamento inadequado, erros individuais e condições físicas do local do evento impróprias.

Segundo Allen et al. (2003), uma questão central na administração de eventos é: “quem é o dono do evento?” Precisa que seja definida a responsabilidade legal e obrigações do proprietário de um evento, que poderia ser o coordenador, o comitê, uma entidade legal à parte ou os patrocinadores; completa ainda que o termo jurídico para isso seja geralmente expresso como “conjuntamente e individualmente responsáveis”. É importante que a administração retrate isso identificando desde o princípio a situação ou a posição de cada pessoa e ou parceiro perante o evento. Da mesma forma precisa ficar claro no acordo firmado com os patrocinadores a sua responsabilidade e o seu grau de propriedade sobre o evento.

Ainda segundo Allen et al. (2003), por meio de uma estrutura legal definida, como uma empresa de eventos, para o gerenciamento de evento, torna-se uma forma de minimização da responsabilidade civil, podendo operar como um

negociante independente, em parceria ou como uma companhia limitada pela responsabilidade.

2.7 Gerência de Projetos

2.7.1 O que é Gerência de Projetos

Por serem atividades geralmente não repetitivas, complexas e dinâmicas as características de gerenciamento de projetos diferem muito da administração tradicional de atividades de rotina. Em função dessas características a administração de projetos exige a utilização de técnicas e ferramentas especiais para que seus objetivos sejam alcançados. Sem esta abordagem diferenciada para o gerenciamento de projetos, muitos problemas podem ocorrer como baixo desempenho, resultados desvinculados do propósito inicial, atrasos, custos excessivos e falta de rumo para tomada de decisões, entre outros. Portanto, projeto é um empreendimento único, com começo e fim, conduzido por pessoas para o alcance de metas estabelecidas, com parâmetros de custo, tempo e qualidade. Já o gerenciamento de projetos é a reunião de pessoas, sistemas e técnicas para se alcançar com sucesso os objetivos previamente traçados.

Por outro lado, Casarotto, Fávero e Castro (1999), consideram que o projeto pode ser caracterizado por um conjunto de atividades inter-relacionadas visando um objetivo comum. Caracteriza-se ainda por ser executado dentro de um determinado prazo e conforme um custo previamente estimado.

Ainda para Casarotto, Fávero e Castro (1999), os projetos podem estar classificados em três grandes categorias: prestação de serviços, indústria e infraestrutura. Dentro da prestação de serviços incluem-se os estudos técnicos, os projetos de engenharia em geral, o gerenciamento de projetos, entre outros. Na infraestrutura incluem-se projetos de energia, edificações, comunicações, etc. e na classificação "Indústria" tem-se a implantação reforma e ampliação de áreas produtivas, lançamento de novos produtos, manutenção de máquinas equipamentos e sistemas. Neste trabalho serão abordados principalmente projetos da primeira

classificação, mais propriamente aqueles relacionados a gerenciamento de projetos, basicamente prestação de serviços em empresas de eventos.

Pode-se citar como exemplo de projetos:

- Desenvolver um novo produto ou serviço;
- Planejar um novo veículo de transporte;
- Desenvolver ou adquirir um sistema de informação novo ou modificado;
- Construir um prédio;
- Construir uma indústria ou fábrica;
- Implementar um novo processo ou procedimento organizacional.

Hoje o gerenciamento de projetos vem se fortalecendo cada vez mais. As organizações sabem que precisam gerenciar projetos para obterem resultados satisfatórios.

A partir do conhecimento do projeto, pode-se definir sua gestão. Cabe aqui uma definição, ou distinção a ser destacada entre administração, gestão e gerência. Segundo Valeriano (1998), os termos derivados de administrar referem-se ao nível da organização. Neste campo situam-se os problemas típicos das organizações: finanças, pessoal, patrimônio, etc. Gerenciar refere-se às ações no nível do projeto: planejamento, controle, orçamento, cronograma, etc. Já os termos derivados de gerir, referem-se às parcelas das atribuições do gerente do projeto. São partes do gerenciamento delegadas pelo gerente.

O gerenciamento de projetos pode ser caracterizado, portanto, por diversos aspectos. Em relação ao aspecto “tempo” o gerenciamento de projetos pode ser examinado como uma corrida contra o calendário. Da execução dos prazos estabelecidos para o projeto à empresa pode saber da sua sobrevivência em termos de superação da concorrência, da redução de custos, aumento de produtividade, etc. Em relação ao “investimento” o gerenciamento de projetos procura realizarem em todas as tarefas o que estava calculado no orçamento inicial e garantir os retornos financeiros esperados do projeto. Com relação ao aspecto “qualidade”.

O objetivo primordial no gerenciamento de projetos é o de garantir o alcance dos requisitos pré-estabelecidos em termos de desempenho do produto. Muitas

vezes os aspectos investimento e tempo correm em sentido contrário ao aspecto qualidade. Por meio do gerenciamento de projetos é que se deve procurar o equilíbrio destes segmentos, com a finalidade de se obter os melhores resultados. Os aspectos relacionados a sistemas e os relacionados ao comportamento humano, são destacados no trabalho em equipe, caracterizam o gerenciamento de projeto na medida em que representam os meios utilizados para se atingir os resultados esperados de tempo, custo e qualidade.

Para Vargas (2005), gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidade individuais, destinado ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

Assim, pode-se afirmar que gerência de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, e técnicas para projetar atividades que visem atingir ou exceder as necessidades e expectativas das partes envolvidas.

2.7.2 Áreas do Conhecimento em Gerência de Projetos

O PMBOK é um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos, um guia que traz como inovação 44 processos em nove áreas de conhecimento, que são denominadas áreas de conhecimento da gerência de projetos [ver FIGURA 1]. Essas áreas descrevem os conhecimentos e práticas em gerência de projetos em termos dos processos que as compõem, a saber:

As áreas do gerenciamento de projetos descrevem o gerenciamento de projetos em termos de seus processos componentes. Cada um destes 44 processos tem um detalhamento específico e uma abrangência própria, porém está integrado, a todo o momento havendo uma interdependência com os demais, formando um todo único e organizado.

D'Ávila (2006) comenta com base no guia PMBOK (GUIA..., 2004), que as áreas do conhecimento em projetos são descritas por meio de seus processos

componentes, Escopo, Tempo, Custos e Qualidade são os principais focos para o objetivo de um projeto: entregar um resultado de acordo com o escopo, o prazo e o custo definidos, com qualidade adequada. Recursos Humanos e Aquisições são os insumos que movem um projeto. Comunicações e Riscos são elementos que devem ser sempre considerados em um projeto. E Integração abrange a orquestração de todos estes aspectos. Esses processos estão organizados em nove grupos integrados como mostra a Figura 1.

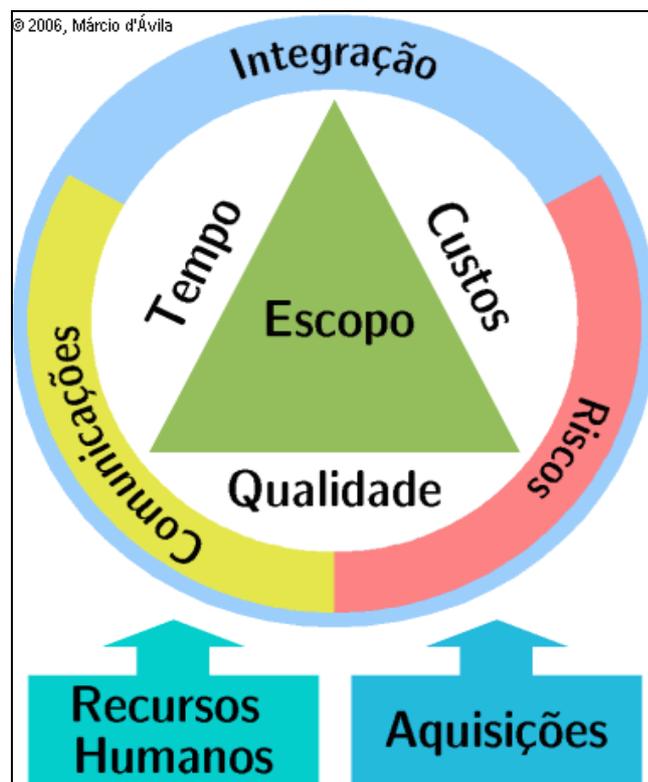


FIGURA 1: Áreas do conhecimento
 Fonte: Márcio D'Ávila, 2006 - baseada em figura do PMBOK.

Para a compreensão mais ampla sobre o gerenciamento de projetos, Vargas (2005) apresenta com base no guia PMBOK (GUIA..., 2004) as áreas do conhecimento em projetos e seus respectivos processos.

- a) Gerenciamento da integração: Área que engloba os processos requeridos para assegurar que todos os elementos do projeto sejam adequadamente coordenados e integrados, garantindo que o seu todo seja sempre beneficiado. Ele é composto pelo desenvolvimento do plano do projeto, execução do plano do projeto e controle geral de mudanças. É responsável pela área central do gerenciamento de projetos.

Gerenciamento da Integração				
Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	Orientar e gerenciar a execução do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto	Encerrar o projeto
Desenvolver a Declaração do escopo preliminar do projeto			Controle Integrado de mudanças	

QUADRO 8: Processos de Gerenciamento da Integração distribuídos ao longo das fases do projeto
 Fonte: VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

b) Gerenciamento de Escopo: Área que engloba os processos necessários para assegurar que, no projeto, esteja incluído todo o trabalho requerido, e somente o trabalho requerido, para concluí-lo de maneira bem sucedida. Ele é composto pela iniciação, planejamento do escopo, detalhamento do escopo, verificação do escopo e controle de mudanças do escopo.

Gerenciamento do Escopo				
Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
	Planejamento do Escopo		Verificação do Escopo	
	Definição do Escopo		Controle do Escopo	
	Criar EAP			

QUADRO 9: Processos de Gerenciamento do Escopo distribuídos ao longo das fases do projeto
 Fonte: VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

c) Gerenciamento de Tempo: Área que engloba os processos necessários para assegurar a conclusão do projeto no prazo previsto. É uma das áreas mais visíveis do gerenciamento de projetos. Ele é composto pela definição das atividades, seqüenciamento das atividades, estimativa da duração das atividades, desenvolvimento do cronograma e controle do cronograma.

Gerenciamento do Tempo				
Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
	Definição da Atividade		Controle do Cronograma	
	Sequenciamento de Atividades			
	Estimativa de Recurso da Atividade			
	Estimativa de Duração da Atividade.			
	Desenvolvimento do Cronograma			

QUADRO 10: Processos de Gerenciamento do Tempo distribuídos ao longo das fases do projeto
 Fonte: VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

d) Gerenciamento de Custos: Área que engloba os processos requeridos para assegurar que um projeto seja concluído de acordo com o seu orçamento previsto. Ele é composto pelo planejamento dos recursos, estimativa dos custos, orçamento dos custos e controle dos custos.

Gerenciamento de Custos				
Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
	Estimativa de Custos		Controle de Custos	
	Orçamentação			

QUADRO 11: Processos de Gerenciamento de Custos distribuídos ao longo das fases do projeto
 Fonte: Viana VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

e) Gerenciamento da Qualidade: Área que engloba os processos requeridos para assegurar que os produtos ou serviços do projeto irão estar em conformidade com o solicitado pelo cliente ou contratante. Ele é composto pelo planejamento da qualidade, garantia da qualidade e controle da qualidade.

Gerenciamento da Qualidade				
Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
	Planejamento da qualidade	Realizar a garantia da Qualidade	Realizar o Controle da qualidade	

QUADRO 12: Processos de Gerenciamento da Qualidade distribuídos ao longo das fases do projeto
 Fonte: VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

f) **Gerenciamento de Recursos Humanos:** Área que engloba os processos requeridos para fazer uso mais efetivo do pessoal envolvido com o projeto. Ele é composto pelo planejamento organizacional, montagem da equipe e desenvolvimento da equipe.

Gerenciamento de Recursos Humanos				
Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
	Planejamento de recursos humanos	Contratar ou mobilizar a equipe do projeto	Gerenciar a Equipe do Projeto	
		Desenvolver a Equipe do Projeto		

QUADRO 13: Processos de Gerenciamento de Recursos Humanos distribuídos ao longo das fases do projeto

Fonte: VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos:** estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

g) **Gerenciamento de Comunicações:** Área que engloba os processos requeridos para assegurar que as informações do projeto sejam adequadamente obtidas e disseminadas. Ele é composto pelo planejamento das comunicações, distribuição das informações, relato de desempenho e encerramento administrativo.

Gerenciamento das Comunicações				
Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
	Planejamento das Comunicações Projeto	Distribuição das Informações	Relatório de Desempenho	
			Gerenciar as partes interessadas	

QUADRO 14: Processos de Gerenciamento de Comunicações distribuídos ao longo das fases do projeto

Fonte: VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos:** estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

h) **Gerenciamento de Riscos:** Área que visa planejar, identificar, qualificar, quantificar, responder e monitorar os riscos do projeto. Ele é composto pela identificação dos riscos, quantificação dos riscos, desenvolvimento das respostas aos riscos e controle das respostas aos riscos.

Gerenciamento de Riscos				
Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
	Planejamento do Gerenciamento de Riscos		Monitoramento e controle de riscos	
	Identificação de Riscos			
	Análise Quantitativa de Riscos			
	Análise quantitativa de Riscos			
	Planejamentos de respostas a Riscos			

QUADRO 15: Processos de Gerenciamento de Riscos distribuídos ao longo das fases do projeto
 Fonte: VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

- i) Gerenciamento das Aquisições: Área que engloba os processos requeridos para adquirir bens e serviços de fora da organização promotora. Também conhecido como gerenciamento de suprimentos ou contratos. Ele é composto pelo planejamento das aquisições, preparação das aquisições, obtenção de propostas, seleção de fornecedores, administração dos contratos e encerramento do contrato.

Gerenciamento das Aquisições				
Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
	Planejar, comprar e aquisições	Solicitar respostas de fornecedores	Administração de contrato	Encerramento de contrato
	Planejar contratações	Selecionar fornecedores		

QUADRO 16: Processos de Gerenciamento das Aquisições distribuídos ao longo das fases do projeto
 Fonte: VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

Cada um desses processos que são apresentados em cada fase possui um detalhamento específico e uma abrangência própria, porém, está integrado, a todo o momento, com os demais, formando um todo único e organizado.

2.7.3 Estrutura da Gerência de Projetos

Para um melhor entendimento do gerenciamento de projetos, podemos fazer uso do conceito de sistemas. Sistema pode ser definido como um conjunto de partes individuais (subsistemas) que interagem entre si formando um todo. Assim, um projeto poderá ser olhado como um sistema onde existem várias atividades que se inter-relacionam e que buscam como objetivo comum um resultado final. Desta forma pode-se considerar cada atividade do projeto como uma caixa onde entram resultados das tarefas precedentes ou recursos do ambiente e dela saem subprodutos ou produtos, além de informações que funcionam como uma realimentação em um processo contínuo.

Portanto, de acordo com Vargas (2005), o conjunto de fases de um projeto é conhecido como o **ciclo de vida do projeto**. Cada fase do projeto é marcada pela conclusão de uma ou mais produtos da fase e a incerteza relativa aos prazos e custos tende a diminuir com o término de cada fase.

Na definição do ciclo de vida do projeto também são determinados os procedimentos de transição para o ambiente de operação que serão incluídos ao final do projeto, distinguindo-se dos que não serão.

Segundo o Guia PMBOK (GUIA..., 2004) pode-se representar o ciclo de vida de um projeto como ilustrado na FIGURA 2 abaixo:

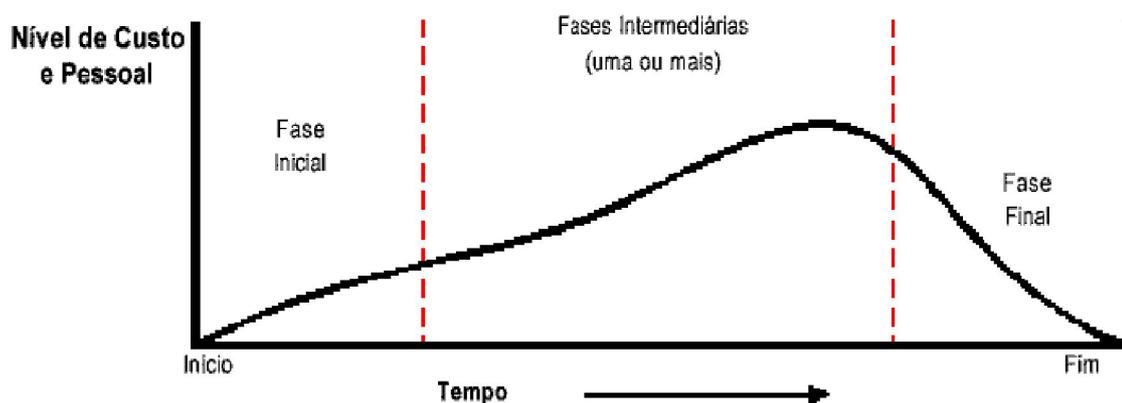


FIGURA 2: Exemplo Genérico de Ciclo de Vida de um Projeto
Fonte: PMBoK, 2000.

Como se pode observar na descrição apresentada sobre o Ciclo de Vida do projeto [ver FIGURA 2], nota-se uma característica forte de interação na gerência de projetos – uma ação, ou a carência de ação numa área, usualmente contamina outras áreas. As interações podem ser diretas e claras, ou podem ser incertas e sutis. Por exemplo, uma mudança no escopo quase sempre afeta o custo e o fator tempo, do projeto. Entretanto, ela pode ou não afetar o moral da equipe e a qualidade do produto. Este conexão de interações deve ser estudada, para que as outras partes do projeto sejam alteradas e reconsideradas, ou não.

Segundo o Guia PMBOK (GUIA..., 2004), os processos de gerência de projetos podem ser organizados cinco grupos que constituem o seu ciclo de vida, destacadas a seguir: iniciação, quando ocorre o delineamento do escopo do projeto; o planejamento, que permite o detalhamento das atividades a serem desenvolvidas; a execução do projeto; o acompanhamento e monitoramento ou controle do projeto, que ocorre simultaneamente à fase de execução e o encerramento do projeto, conforme configuração apresentada abaixo. Essas fases dependem, intimamente, da natureza do projeto.

2.8 Fases do Projeto

2.8.1 Fase de Iniciação do Projeto

A fase inicial do projeto é o momento em que se identifica uma necessidade e esta se transforma em um problema estruturado a ser resolvido. São nesta fase em que a missão e o objetivo são definidos, inclusive as melhores estratégias que são identificadas e selecionadas.

A fase inicial de um projeto inclui o estudo da estratégia adequada. Antes de começar um novo projeto, a organização deve determinar se o projeto serve às suas metas estratégicas. Compreender as metas da organização pode ajudar os gestores de eventos a identificar determinados projetos propostos, específicos, que destaquem as atividades essenciais como de alta prioridade, e outros projetos secundários às metas da organização como de baixa prioridade.

2.8.2 Fase do Planejamento do Projeto

Nesta fase ocorre a responsabilidade de se detalhar o que será realizado pelo projeto, incluindo cronogramas, interdependências entre atividades, alocação dos recursos envolvidos, análise de custos etc., para que, ao finalizar-se esta, o projeto esteja suficientemente detalhado para ser executado sem quaisquer dificuldades e imprevistos. É também nesta fase em que são desenvolvidos os planos auxiliares de comunicação, qualidade, riscos, aquisições e recursos humanos.

Na fase do Planejamento é proposto um esquema funcional para a concretização das metas e realizações do projeto. No estágio de Planejamento são identificados as etapas, os resultados tangíveis e tarefas. Esse plano pode consistir na EAP (Estrutura Analítica do Projeto), onde será feita a decomposição estrutural dos trabalhos. O esquema refina a agenda e identifica os recursos necessários à implementação do projeto.

Essas estratégias, por sua vez, precisam ser implementadas através de uma série de planos operacionais desenvolvidos dentro do contexto de um orçamento geral do evento. Esses planos precisam ser monitorados e ajustados quando necessário, à luz das circunstâncias dinâmicas e avaliados em relação aos objetivos estabelecidos para eles e aos objetivos gerais do evento. Faz-se necessária uma estrutura organizacional adequada para “manobrar” esses processos.

2.8.3 Fase da Execução do Projeto

Esta é a fase onde as ações e atividades acontecem, há a transformação da idéia em realidade por meio da forma como tudo foi planejado anteriormente, neste momento os erros ficam mais evidentes. A grande parte do orçamento e do esforço do projeto é consumida nessa fase.

Na fase de Execução também se estabelece o controle, acontece a coordenação das pessoas e outros recursos para execução do plano como definido no plano do projeto. Os produtos do projeto focam-se no gerenciamento de

mudanças, na inserção de atualizações na agenda, no controle do andamento e na divulgação de informações sobre o projeto. Cada membro de equipe inicia a realização de tarefas definidas dentro do escopo do projeto, garantindo contribuições seguras para o seu sucesso.

De acordo com o Guia PMBOK (GUIA..., 2004), esta fase consiste na realização de atividades previstas no plano do projeto, esta execução é realizada em partes por pacotes de trabalho que são considerados concluídos de acordo com cada entrega, sendo que a entrega é considerada como qualquer resultado do trabalho podendo ser medido facilmente pelo projeto.

2.8.4 Fase de Monitoramento e Controle do Projeto

A fase do monitoramento e controle ocorre paralela ao planejamento operacional e a execução do projeto. Tem como objetivo central acompanhar e controlar todos os processos de realização do projeto, propondo ações corretivas e preventivas em um pequeno espaço de tempo, logo que seja revelado qualquer desequilíbrio. O controle compara a situação atual do projeto com a situação que foi prevista pelo planejamento, caso haja mudança de direção toma-se a ação corretiva necessária. Da mesma forma a coordenação de eventos tem por característica acompanhar o evento desde a fase de iniciação até a do seu encerramento. Passa ao gestor do evento as informações necessárias para que sejam feitos os devidos acertos quanto ao andamento do evento.

2.8.5 Fase de Encerramento do Projeto

Esta é a fase onde a execução dos trabalhos é avaliada através de uma auditoria interna ou externa (por terceiros). Os livros e documentos do projeto são encerrados e todas as falhas ocorridas durante o projeto são discutidas e analisadas para que erros similares não ocorram em novos projetos (aprendizado).

A fase do encerramento do projeto inclui os detalhes finais da conclusão do projeto. Resolve todos os detalhes finais do projeto e busca-se a aceitação do

cliente para os produtos finais. Conduz-se uma sessão de Lições Aprendidas, informações sobre gravações das áreas de aprimoramento e melhores práticas. Fazem-se todas as atualizações finais do plano de projeto. Finalmente, o plano do projeto é arquivado segundo as diretrizes de arquivamento de dados de projeto.

Os grupos de processos se ligam pelos resultados que produzem. O resultado ou saída de um grupo torna-se entrada para outro. Entre grupos de processos centrais, as ligações são interativas, ou seja, o planejamento alimenta a execução, no início, com um plano do projeto documentado, fornecendo, a seguir, atualizações ao plano, na medida em que o projeto alcança outros níveis. Essas conexões são mostradas na Figura 3.

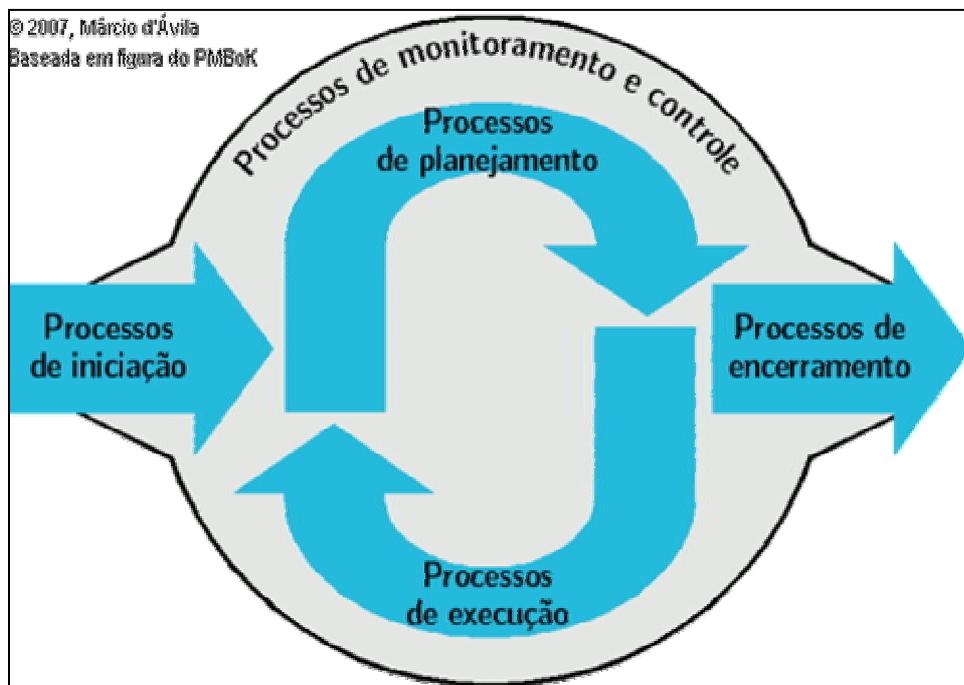


FIGURA 3: Processos do Projeto
Fonte: Márcio D'Ávila, 2007 baseada em figura do PMBOK.

Os grupos de processos da gerência de projetos não são separados ou descontínuos, acontecem por diversas vezes durante todo o projeto; esses são formados por atividades que se sobrepõem, ocorrendo em intensidades variáveis ao longo de cada fase do projeto. Deve ser considerado que as interações dos grupos também atravessam as fases, de tal forma que o encerramento de uma fase fornece uma entrada para o início da próxima. A repetição dos processos de iniciação, no início de cada fase, contribui para manter o projeto focado nas necessidades de

negócio que justificaram a sua criação. Isto também ajuda a garantir que o projeto seja suspenso, caso tais objetivos de negócio não mais existam, ou se o projeto tornou-se impossibilitado de satisfazê-los.

2.9 Interação entre Processos

Em um grupo de processos, os processos individuais são ligados por suas entradas e saídas. Levando em consideração essas ligações, podem-se descrever cada processo em termos de:

- **Entradas:** documentos ou itens documentáveis que influenciarão o processo;
- **Ferramentas e técnicas:** mecanismos aplicados às entradas para criar as saídas;
- **Saídas:** documentos ou itens documentáveis resultantes do processo.

2.10 Estrutura Analítica de Projetos - EAP

Até o momento foram descritas formas diversas com as quais a organização pode se estruturar para conduzir os projetos. A partir deste momento será analisado como o projeto em si pode ser estruturado de maneira a facilitar o alcance das metas. A estrutura de divisão do trabalho (Estrutura Analítica de Projetos - EAP) é construída através do desdobramento de cada atividade existente no projeto em níveis inferiores, partindo-se da atividade principal e chegando até àquelas atividades básicas (pequenas tarefas) [ver Casarotto, Favero e Castro, 1999]. Através desta ferramenta podem-se enxergar todas as etapas do projeto, permitindo um planejamento mais criterioso e um controle mais eficaz dos tempos, custos, recursos, etc., bem como uma melhor definição de responsabilidade e autoridade de cada tarefa. A vantagem principal da utilização desta ferramenta consiste em fazer com que a equipe mentalize antecipadamente todas as etapas do projeto, podendo

assim evitar alguma omissão ou alertar para problemas potenciais que possam vir a ocorrer durante a execução dos trabalhos [ver FIGURA 4].

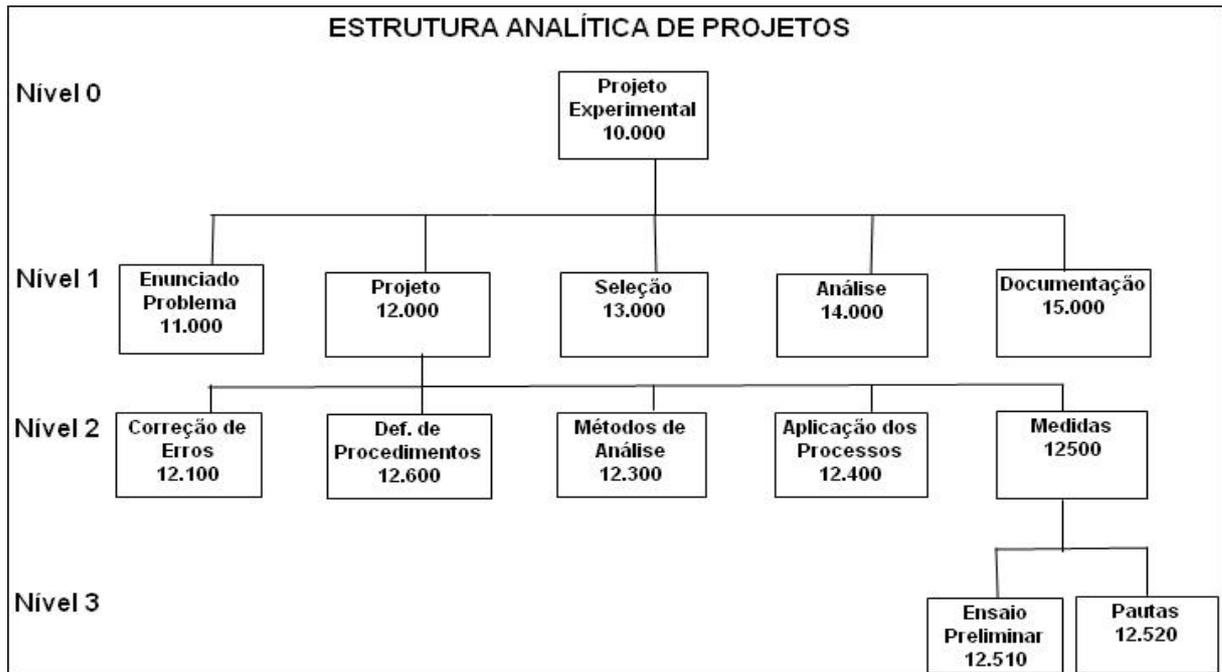


FIGURA 4: Exemplo de Estrutura Analítica de Projetos – EAP

Fonte: CASAROTTO FILHO, N.; FAVERO, J. S.; CASTRO, J. E. E. **Gerência de projetos - engenharia simultânea**. São Paulo: Atlas, 1999.

2.11 Estrutura Organizacional de Projetos

Os projetos fazem parte da maioria das organizações: corporações, agências do governo, instituições de saúde, organismos internacionais, associações profissionais e outros. Mesmo que o projeto seja a organização (*joint-ventures*, parcerias) o projeto é ainda influenciado pela organização ou organizações que o estabeleceram. Para Valeriano (1998), as organizações orientadas a projeto são aquelas cujas operações consistem, basicamente, de projetos.

Segundo o PMBOK (GUIA..., 2004), essas organizações se enquadram em duas categorias:

- Organizações cujas receitas se originam primariamente do desenvolvimento de projetos para terceiros. É deste tipo de organização que se estará tratando basicamente;

- Organizações que adotaram o modelo de gerência por projeto. Essas organizações tendem a ter sistemas de gerenciamento voltados para a gerência de projetos. Pois são onde se encontram as empresas de Turismo do ramo de eventos.

Segundo Casarotto, Favero e Castro (1999), as organizações podem ser constituídas por tipos de Estruturas Organizacionais, sendo elas:

Estrutura Funcional é considerada a mais clássica e comumente encontrada na maioria das empresas onde cada funcionário tem um superior bem definido. As pessoas são agrupadas por especialidade, tais como produção, marketing, engenharia e contabilidade, num primeiro nível, com a engenharia ainda subdividida em mecânica e elétrica. Segundo Valeriano (1998) quando se utiliza a estrutura funcional, os problemas ocorrem com os projetos denominados multidisciplinares, para cuja execução mais de um setor deve ser envolvida. Daí surgirem alguns tipos de organizações visando à solução de problemas, cuja origem reside, principalmente, em se dispor de equipe multidisciplinar e de variedade de meios que deve suportá-la. Daí surgiu variações e adaptações dos modelos até então existentes, sobressaindo-se a organização por projetos (projetizada) e a organização matricial.

Na estrutura denominada por **gerencia de projetos** os integrantes de uma equipe de projeto respondem diretamente para o gerente de projeto. Esta forma de estruturação traz alguns benefícios relacionados ao controle de tempo, custos, ao fato de evitar conflitos de autoridade e de se ter uma boa interface com os clientes. A maioria dos recursos da organização está envolvida em projetos e os gerentes de projeto têm grande autoridade e independência. Organizações com estrutura projetizada normalmente possuem unidades organizacionais denominadas departamentos. Entretanto, estes departamentos ou se reportam diretamente ao gerente de projeto, ou fornecem serviços de suporte aos diversos projetos existentes.

O gerenciamento de projetos através da **estrutura matricial** corresponde a uma composição dos dois tipos de estruturação apresentados anteriormente. Neste tipo de estruturação a organização pode alcançar os níveis de flexibilidade e

funcionalidade necessários para execução dos projetos propostos dentro dos padrões de custo e desempenho desejados. Na disposição matricial os gerentes de linha de empresas de regime permanente são responsáveis pelo cumprimento das atividades de rotina enquanto a execução de projetos fica a cargo do gerente de projetos. Os gerentes de projeto e funcionais negociam entre si os recursos (pessoas, tempo, equipamentos) necessários para conclusão dos projetos. Após o início do projeto a equipe fica sob as ordens do gerente de projeto até o seu término. O ponto mais crítico deste tipo de estruturação relaciona-se à negociação citada acima, entre o gerente funcional e o gerente de projetos. Se não houver uma definição clara da autoridade e responsabilidade de cada gerente, bem como maturidade nas negociações, a organização como um todo poderá sair perdendo. O gerente de projetos e o gerente funcional, embora nem sempre tenham as mesmas metas, devem tomar ações em parceria visando tanto a melhor alocação de recursos e a conclusão dos projetos dentro dos prazos e dos orçamentos previstos, quanto garantindo os níveis de desempenho das atividades de rotina.

Como principais dificuldades a serem enfrentadas neste tipo de organização, Casarotto, Favero e Castro (1999) citam:

- Problemas de autoridade, pois o gerente de projetos e o gerente funcional terão uma interface muito próxima no gerenciamento de recursos;
- O gerente de projetos normalmente não será um “*expert*” em todas as funções e, portanto terá que confiar nos profissionais dos níveis funcionais que estarão trabalhando o dele;
- Os integrantes dos times de projetos passam a se dirigir ao gerente funcional e ao gerente de projetos podendo haver problemas de dupla comunicação e orientação;
- O gerente de projeto está orientado por metas relativas ao projeto, geralmente de curto prazo e sem continuidade após a sua conclusão enquanto o gerente funcional está focado em metas de índices permanentes geralmente de longo prazo, como o acúmulo de conhecimento e a eficiente utilização dos recursos.

A **estrutura organizacional matricial** pode ainda ser dividida em Fraca, Equilibrada e Forte. São derivações que tratam da forma como são agrupadas as pessoas (*staff*) e o gerente de projetos dentro da estrutura. Na organização matricial fraca, não existe a figura do gerente de projeto. Já a matricial equilibrada, traz um gerente de projetos, que está subordinado a um gerente funcional. Finalmente a organização com estrutura matricial forte traz um gerente de gerente de projetos que está no mesmo nível dos gerentes funcionais, e tem como subordinados vários gerentes de projetos que coordenam as atividades de algumas pessoas ligadas aos gerentes de projetos.

O Guia PMBOK (GUIA..., 2004) traz uma comparação entre os tipos de estrutura da organização, e aspectos relacionados a gerencia de projetos, conforme mostrado no QUADRO 17:

Estrutura Organizacional					
Características dos Projetos	Tipos de Organizações				
	Estrutura Funcional	Estrutura Matricial			Estrutura Projetizada
		Matriz Fraca	Matriz	Equilibrada	
Autoridade do Gerente do Projeto	Pouca ou nenhuma	Limitada	De Baixa a moderada	De moderada a alta	De alta a quase total
Percentual do Pessoal da Organização Executora Alocado em Tempo Integral	Virtualmente Nenhum	0 – 25%	15 - 60%	50 – 95%	95 - 100%
Alocação do Gerente do Projeto	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Integral	Tempo Integral	Tempo Integral
Designações mais comuns para o papel do gerente do Projeto	Coordenador de Projeto / Líder de Projeto	Coordenador de Projeto / Líder de Projeto	Gerente de Projeto / Diretor do Projeto	Gerente de Projeto / Gerente de Programa	Gerente de Projeto / Gerente de Programa
Suporte Administrativo ao Gerente do Projeto	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Parcial	Tempo Integral	Tempo Integral

QUADRO 17: Influência da Estrutura da Organização nos Projetos

Fonte: GUIA do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK. 3. ed. Newton Square/EUA: Project Management Institute, 2004.

Este Quadro é muito útil para uma análise crítica da função do gerente de projetos nas diversas estruturas apresentadas.

Estrutura de Projetos		
Funcional	Projetos	Matricial
Agrupamento por áreas técnicas	Agrupamentos por projetos cada qual com seu gerente	Sistema misto
Sem responsável geral, a tendência é “passar o bastão”. Não há mecanismo eficaz de integração	Projeto tem um responsável pelo todo	Gerente funcional administra seu departamento; Gerente de projetos, o projeto
Alto desenvolvimento técnico da empresa	Duplicidade de tarefas, ociosidade e insegurança: insatisfação dos colaboradores	Quando não utilizado em um projeto o colaborador desenvolve-se em seu setor
	Gerente do projeto tende a desviar-se para outros problemas de pessoal	Cada colaborador tem dois superiores: conflitos
Indicado para projetos que concentram especialização	Indicado para projetos de longa duração, em locais remotos	Indicado para muitos projetos que sejam multidisciplinares

QUADRO 18: Principais características das estruturas de projetos

Fonte: CASAROTTO FILHO, N.; FAVERO, J. S.; CASTRO, J. E. E. **Gerência de projetos - engenharia simultânea**. São Paulo: Atlas, 1999.

A maior relevância na orientação para projetos ou na orientação funcional será dada conforme a natureza da organização. Se ela tem na **conclusão de projetos** o maior impacto no seu negócio ela será uma organização fortemente orientada para **projetos**. Se a sobrevivência e o sucesso do negócio dependem principalmente do **alcance das suas metas funcionais** será uma organização com uma orientação **funcional forte**. As organizações de eventos, objeto deste estudo, têm geralmente uma orientação funcional. O QUADRO 18 mostra as principais características das estruturas apresentadas acima.

Outras formas de organização estão atreladas à escolha da estrutura para condução de projetos deve estar atrelada às características destes eventos em cada organização. Em empresas focadas no desenvolvimento de novos produtos ou que necessitam mudar, eventualmente, de forma rápida e precisa, pode ser adotado o

conceito de *task force* ou força tarefa. Neste caso há a formação de em grupo dedicado e autônomo, com pessoas de várias áreas e com qualificações diversas que passam a ficar ligados diretamente à direção da empresa. São aplicados geralmente em situações em que o ganho de tempo é fundamental para garantir a competitividade [ver FIGURA 5].

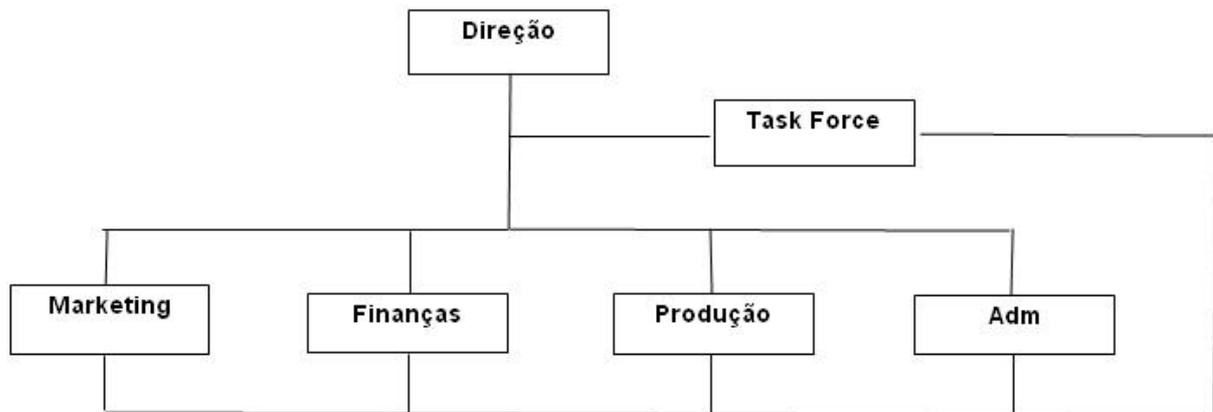


FIGURA 5: Gerenciamento de projetos por Task Force

Fonte: CASAROTTO FILHO, N.; FAVERO, J. S.; CASTRO, J. E. E. **Gerência de projetos - engenharia simultânea**. São Paulo: Atlas, 1999.

2.12 Liderança

O gerenciamento de projetos está ganhando forças com a competitividade global por, permitir o melhor uso dos recursos a fim de atingir os objetivos definidos pela organização. Dado sua importância faz-se necessário habilidades de gerenciamento que envolva quesitos como liderança - capacidade de influenciar pessoas, comunicação, negociação, resolução de problemas, garantindo assim o bom andamento do projeto.

A Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2007) posiciona a Liderança como um dos critérios de excelência no Modelo de Excelência da Gestão identificando como condição indispensável para a excelência em uma organização que as pessoas tenham total envolvimento e que realmente se comprometam com a idéia.

Ainda segundo a FNQ (2007), a prática constante no exercício da liderança possibilita que a Direção sirva de exemplo para toda sua equipe. Por intermédio do seu comportamento ético, transparência no uso de suas habilidades de

planejamento, na forma como se comunica e faz suas análises, estimulando cada vez mais as pessoas na busca pela excelência. Desta forma havendo um envolvimento entre as equipes e seus colaboradores em toda a organização Desenvolver a competência do líder nesta área é requisito fundamental para a governança da organização.

Pelo avanço nas mudanças que vem ocorrendo em todo o ambiente externo que envolve os mercados e os clientes e nas demandas da sociedade, torna-se necessário que haja um envolvimento e comprometimento de todas as pessoas que de uma forma ou de outra estão empenhadas pela busca da excelência. Considera-se que a liderança deva ser copiada para todos os níveis da organização e não manifestar-se necessariamente na imagem de um único executivo do primeiro escalão.

A leitura do artigo de Luciano Castelo quando escreve sobre “O Perfil do Líder Moderno” se traduz em conceituar a palavra líder como originária do inglês, significando guia. Assim, conceituando o Líder como a pessoa que conduz, tendo assim a visão do caminho correto a ser seguido. Podendo ser identificada como a pessoa que abre novos cenários indo sempre à frente, atendendo assim as novas realidades. Considera ainda que o bom líder seja aquele que não fica surpreendido com as novas realidades e sim surpreende, sendo sempre o primeiro a perceber essas novidades. Por estar atento a tudo e com uma visão de longo alcance é considerado como o primeiro a defender certas idéias, tendências ou doutrinas, vindas sempre adiante de alguém, anunciando a sua chegada. O líder moderno está atento a novos elementos que constituem uma solução presente, dificuldades ou situação embaraçosa, sempre procurando adequar a elas o seu estilo de liderança, os seus liderados e a empresa, neste caso redefinindo o seu negócio ou missão, estratégias e valores básicos.

O perfil do profissional de eventos e do líder de projetos está focado ambos, para a liderança.

O perfil do profissional para ser o gerente de eventos, deve possuir conhecimentos relativos à contratação de serviço, uma vez que ele depende do trabalho de terceiros, chamados de fornecedores e prestadores de serviços. Faz-se necessário que, tanto os gerentes quanto os fornecedores, estejam conscientes de

suas obrigações e das implicações que uma quebra de contrato pode causar. Uma equipe técnica e competente deve estar presente durante o desenvolvimento do processo, desde o planejamento até a execução do evento, garantindo que tudo ocorra na dentro do planejado.

Vargas (2005, p. 133), identifica como sendo o gerente de projetos o principal responsável pelo sucesso ou fracasso de um projeto, também por ser a pessoa importante por planejar, implementar e completar o projeto, ainda controla o escopo complexo, em que envolve centenas de pessoas, milhares de atividades e, muitas vezes milhões de dólares.

Andrade (2002, p. 43) e Vargas (2005, p. 134) consideram, respectivamente, que o promotor de eventos e o gerente de projeto devam ter uma série de habilidades pessoais e profissionais tais como:

Habilidades Profissionais	
a)	<p>Habilidades Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usar informações e implementar soluções para os problemas; • Dominar a tecnologia de sua atividade; • Selecionar informações importantes; • Reconhecer problemas e Identificar oportunidades para promover inovações.
b)	<p>Habilidades de Comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformar idéias em ações; • Manter credibilidade no ambiente de trabalho; • Ter capacidade de ouvir e responder às dúvidas; • Ter capacidade de persuadir pessoas; • Saber fazer representações por escrito e • Saber fazer representações verbais.
c)	<p>Habilidades de Eficiência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colocar o foco no ponto principal do empreendimento; • Contribuir na formulação dos objetivos do empreendimento; • Ajudar na revisão e no aperfeiçoamento das operações; • Saber executar diversas tarefas paralelamente e • <u>Saber gerenciar projetos e o tempo (grifamos)</u>
c)	<p>Habilidades de relacionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter capacidade de cooperação e de iniciativa; • Saber trabalhar em equipe; • Ter capacidade para treinar e aconselhar; • Ter capacidade para trabalhar com pessoas e culturas diferentes e Saber relacionar-se dentro e fora do ambiente de trabalho;
d)	<p>Habilidades Organizacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planejar é preciso sempre • Estabelecer Objetivos • Saber analisar

e)	Habilidades no gerenciamento do Time
	<ul style="list-style-type: none"> • Ter empatia • Ter motivação • Ter espírito de corpo • Ter lealdade • Ter ética
f)	Habilidades de Liderança
	<ul style="list-style-type: none"> • Ser exemplo constante • Ter energia • Ter visão • Saber delegar • Ter atuação otimista
g)	Habilidades Internas
	<ul style="list-style-type: none"> • Ter flexibilidade • Ter criatividade • Ter paciência • Ter persistência

QUADRO 19: Habilidades profissionais de Líder, Gerente de eventos e gerente de projetos
 Fonte: ANDRADE, 2002; VARGAS, 2005. (adaptação)

Andrade (2002) completa ainda que o profissional de eventos deva antes de tudo construir relacionamentos, entender que as pessoas de culturas diferentes vêem as coisas de forma diferente. Deve preocupar atentamente em aprender a própria cultura, a do seu interlocutor, e procurar adaptar-se, ser paciente, para alcançar o sucesso. Descobrir hábitos de consumo, selecionar os valores que são importantes para a cultura em questão e conhecer as leis, as regras, os regulamentos e as tendências do mercado local e, principalmente, vender da forma como os outros estão acostumados a comprar.

Uma característica fundamental do bom líder moderno é de trabalhar efetivamente em equipe. O líder não é o palco das atenções da empresa, não pode ser a estrela que brilha solitária e só ele aparece, o mais importante é que tanto o líder como os seus liderados possam brilhar juntos para os mesmos objetivos da empresa. O líder moderno é o contrário do tradicional deixa de ser o centralizador para fazer parte da equipe que anima, é próximo, acessível. Não faz, faz fazer. Delega, dá autonomia, atua em equipe. Conhecedor que é da sinergia e criatividade do trabalho em equipe/time procura por meio do uso de um instrumento valiosíssimo do desenvolvimento pessoal, grupal e organizacional, valorizar estes treinamentos comportamentais, possibilitando o maior crescimento e comprometimento dos liderados e atuação mais ágil e mais criativa. Evitando as atuações isoladas e

individualistas, conduzindo e estimulando todos a atuar em um time unido que joga em conjunto, em estreita colaboração.

O bom líder é o primeiro a dar o exemplo estimulando os liderados a lhe dar retorno e sabendo ouvir. Procura também desenvolver sua habilidade em saber dar retorno com habilidade, sem que seja grosseiro, claro, não deve ser paternalista. Aquele que se propõe ser líder consegue ter segurança psicológica. Não se sente ameaçado por compartilhar as decisões com os liderados e ser receptivo às suas idéias e iniciativas. O líder seguro emocionalmente e psicologicamente jamais se sente ameaçado por compartilhar suas decisões com seus liderados sempre se colocando receptivo às suas idéias, sendo o primeiro a ouvir o que os liderados têm a lhe dizer, sendo assim sempre estará dando o exemplo. O verdadeiro líder não tem a preocupação de se destacar, mas se preocupa que os resultados tenham destaque a partir de uma equipe unida, comprometida com o sucesso dos resultados, onde todos dão o melhor de si em mútua colaboração.

Somos competitivos e estamos acostumados a trabalhar individualmente. Para trabalharmos em equipe, precisaremos treinar muito. Muitas vezes, é mais fácil e rápido decidir sozinho, apesar de podermos recorrer a erros. Porém, várias pessoas pensam melhor do que uma, assim, o trabalho em equipe facilita de certa forma as atividades nos processos de organização de eventos que por outro lado é um dos focos principais em projetos. A equipe é tão importante em um projeto como o seu gerente líder.

Quando falamos de trabalho em equipe imediatamente lembramos à figura do líder. Para Maximiano (2002), em uma organização individual de projeto uma pessoa é seu próprio gerente, no caso os projetos individuais de pesquisa ou produção artesanal. Mesmo em projetos individuais existirá sempre uma equipe, pois a equipe de uma pessoa estará se reportando a um chefe, relacionando-se com clientes e fornecedores e irá utilizar-se das áreas funcionais da organização. O trabalho em equipe requer o envolvimento de todos para a colaboração e o entendimento comum. Maximiano (2002) lembra ainda que a equipe afeta a escolha do estilo de liderança em função de sua maturidade e que a liderança é afetada pelo projeto à proporção que a exigência imposta pela natureza da tarefa exige maior ou

menor participação da equipe e, inversamente, menor ou maior ênfase no papel do gerente.

Ainda segundo Maximiano (2002), em projetos as equipes combinam e se sucedem de diferentes maneiras ao longo do ciclo de vida do projeto, mas destaca dois tipos principais de equipe em um projeto, ou seja, de planejamento e de execução, cabendo respectivamente a cada uma delas o trabalho em sucessão de equipes interligadas. A responsabilidade da equipe de planejamento é a de preparar o plano do projeto, iniciando com uma pessoa e depois acontece a agregação de outras pessoas que irão completar as definições preliminares de produto, prazo e custo. Já na fase de execução ou desenvolvimento e implementação do projeto, a equipe de verã ser composta por pessoas que já fazem parte da organização ou até mesmo de outras como, empresas fornecedoras de serviços, peças ou componentes, usuários e operadores de equipamentos, clientes e patrocinadores, sendo importante que pelo menos algumas pessoas que participaram da equipe de planejamento sejam preservadas.

3 METODOLOGIA

A base da pesquisa foi trazer informações sistematizadas para o entendimento na organização de um evento, independente de sua classificação, e adotar o conjunto de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos – PMBOK Guide 3ª edição, cujo foco de aplicação servirá de base na organização de eventos em qualquer Unidade Federativa.

A metodologia de pesquisa utilizada para realização deste trabalho foi baseada na proposta do Guia PMBOK, com aplicação dos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos que recebem entradas e geram saídas. Tais técnicas serão necessárias para o adequado planejamento na construção do “Anteprojeto de Organização de Eventos”, a fim de atender aos seus requisitos. Este Guia é organizado em seções que possibilitam o entendimento do gestor quanto à estrutura básica do gerenciamento de projetos, às normas aplicáveis e, por fim, às áreas de conhecimento, que englobam 44 processos em 9 áreas distintas, distribuídas em 5 fases.

Este estudo procurou adequar os processos detalhados no PMBOK às características e peculiaridades da construção do anteprojeto de eventos, bem como a utilização das ferramentas e técnicas apresentadas no referido guia.

A metodologia teve como propósito demonstrar que as formas de organização de eventos utilizadas hoje, pelas empresas do segmento, transmitem em parte uma forma desorganizada na estruturação tanto da empresa como no planejamento e implementação desses projetos de eventos, podendo assim transformar esta estrutura para ser adaptada ao gerenciamento de projetos, atendendo, de forma bastante compreensiva as necessidades dessas empresas.

3.1 Procedimentos e Técnicas Utilizadas

A análise de viabilidade do Anteprojeto proposto neste trabalho foi feita através de abordagens comparativas, isto é, avaliação da estrutura de organização de eventos utilizada atualmente pelas empresas do segmento e pela necessidade

dos promotores de eventos em utilizar-se de técnicas mais coerentes com a realidade do mercado.

O Sistema de Informações do gerenciamento do projeto é feito por meio do software MS Project, versão 2003, em português, desenvolvido pela Microsoft. O objetivo deste software é sistematizar e controlar as atividades a fim de minimizar os custos e otimizar o tempo gasto no desenvolvimento das atividades críticas.

Para a elaboração do anteprojeto contou-se ainda com a opinião especializada de profissionais experientes capacitados e atuantes em organização de eventos. A forma empregada para a construção do anteprojeto e da seleção bibliográfica utilizada bem como a escolha do texto, contou com a contribuição dos conhecimentos e experiências adquiridos durante anos a frente da organização de eventos.

Em relação ao método, foi utilizado estudo com base – Guia PMBOK (2004), por meio dos documentos: Termo de Abertura, Declaração de Escopo e Plano do Projeto.

A idéia da pesquisa de viabilidade da construção do Anteprojeto de Planejamento e Organização de Eventos foi realizada em Brasília – DF, com delimitação as empresas organizadoras de eventos de Brasília. Levou em consideração: A falta de um roteiro para o norteamento das empresas organizadoras, o volume de eventos promovidos na cidade, a demanda do mercado por empresas capacitadas na prestação destes serviços, o impacto das mudanças caracterizadas pela tecnologia da informação na gerência de projetos de eventos, e a dificuldade que os gestores de eventos de Brasília encontram em seguir as orientações e referências teóricas. Estes profissionais optam por utilizar modelos próprios, que muitas vezes não percorrem todas as fases e itens que garantem o correto gerenciamento de um evento, ou mesmo não exploram outros procedimentos, utilizando apenas o *Check-list*, instrumento importante, mas insuficiente para garantir o sucesso de um evento.

Ficando definido que a implantação do Anteprojeto deva atender primeiramente aquelas empresas de organização de eventos filiadas ao Sindicato das Empresas de Promoção, Organização, Produção e Montagem de Feiras,

Congressos e Eventos do Distrito Federal / SINDEVENTOS – DF e, secundariamente aquelas não filiadas, uma vez que, o diferencial estaria exatamente para as empresas filiadas e qualificadas pelo SINDEVENTOS a atenderem o mercado de Brasília.

3.2 Levantamento e Análise de Dados

A coleta de dados para subsidiar teoricamente esta pesquisa foi feita por meio de livros, revistas, arquivos próprios e consulta a sites de empresas e entidades privadas e de órgãos públicos, todos relacionados à cidade de Brasília. Foi considerada, ainda, a experiência em observação e participação de mais de 30 anos neste segmento adquirido pela realização de diversos eventos de qualquer natureza e área do conhecimento, tanto em Brasília, como no país e no exterior, sendo eles de pequeno médio e grande porte, experiência esta, ampliadas pelos conhecimentos obtidos no Curso de Formação de Consultores do CET / UNB. Tiveram-se como base para a composição do referencial teórico do trabalho, as bibliografias que abordam sobre o turismo de eventos, organização de eventos, gerenciamento de projetos, tendo sido analisadas informações e publicações existentes sobre o assunto. Visto que o trabalho trata da construção de um Anteprojeto de Organização de Eventos destinado a atender as empresas de organização de eventos de Brasília, a pesquisa não utilizou questionários nem entrevistas, apenas levantamento de dados bibliográficos.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

A análise e resultados deste estudo buscam atingirem o objetivo do trabalho, qual seja: Propor um Anteprojeto para Planejamento e Organização de Eventos com vistas a atender as necessidades das empresas e minimizar tempo, riscos e custos para o promotor e a empresa organizadora, atendendo aos seguintes **objetivos específicos**:

- a) Descrever via processos, ações e metas dos principais aspectos relacionados ao planejamento, à execução, controle e avaliação de eventos enfatizando-se as atividades conforme a teoria existente no PMBOK Guide 3ª edição e em organizações padrão;
- b) Propor na forma sistematizada um roteiro prático, levando em conta todos os processos para o gerenciamento de eventos, da concepção ao encerramento, em benefício do turismo de eventos usando-se a Ferramenta Projetos.

4.1 Eventos e Projetos – Parceria, convergência e interação entre as áreas

Agora se passa a entender com mais clareza, que eventos e projetos constituem uma relação mútua. Tanto na organização de um evento como no gerenciamento de um projeto existe a necessidade do segmento de alguns passos que se constituem como fatores fundamentais.

Estes grupos de processos têm certa consonância com a metodologia utilizada atualmente para a organização de eventos, ou seja: a etapa do planejamento do evento pode ser apropriada ao planejamento do projeto, a etapa da preparação e organização e a etapa da realização têm simetria com a fase da execução do projeto, a etapa do controle do evento corresponde à fase do monitoramento e controle do projeto, sendo que, a natureza dos projetos é finita de acordo com o PMBOK, ainda ocorre que a etapa da concepção de um evento

corresponde à caracterização dos grupos de processos que iniciam (Iniciação) de um projeto e a etapa do encerramento e avaliação do evento aos processos que finalizam (encerramento) de um projeto. Assim, a compatibilidade existente entre as etapas para a organização de eventos e as fases do projeto é de certa forma semelhante. Diante de toda essa confusão de etapas e de fases, na verdade esta comparação dentro da proposta do estudo demonstra que o gerenciamento de projetos como ferramenta eficaz vem contribuir com a metodologia empregada atualmente pelos gestores de eventos e dentro de uma proposta mais consistente podendo vir a substituir.

A união desses esforços está focada diretamente na prosperidade e sucesso da entidade promotora e na empresa organizadora do evento. Tanto eventos como projetos são considerados importantes, não havendo esta relação, as portas ficam abertas para esses consumidores de eventos migrarem para a concorrência invalidando todos os esforços dos organizadores de eventos de Brasília.

A organização de eventos e o gerenciamento de projetos fazem uso de técnicas aparentemente específicas para leigos, mas na verdade para eventos e projetos essas técnicas são compatíveis. Necessitando apenas que os organizadores de eventos e gerentes de projetos façam uma parceria e aprenda as peculiaridades existentes em cada ferramenta, levando, tanto o gestor do evento como o gerente de projeto a dominarem essas técnicas fazendo com que a aplicação correta e responsável das mesmas vá de encontro aos resultados esperados.

A partir do momento que o organizador de eventos assumirem que a ferramenta projeto é absolutamente favorável e pertinente para o alcance do sucesso de suas estratégias, fidelização, cumprimento de metas e grande auxiliar de forma integrada, o trabalho será facilitado e até mesmo irá incrementar o planejamento dessas organizações.

O futuro da integração está se aproximando a cada dia, atualmente as empresas estão em busca de uma forma perfeita de administrar os eventos para se destacar perante a concorrência, pois com um roteiro perfeito de organização, certamente o andamento das ações e programação do planejamento do evento será diferenciado e mais focado em suas reais necessidades.

4.2 Interação entre as Áreas do Conhecimento

O referencial teórico empregado nesse trabalho nos permitiu analisar a facilidade para desenvolver o anteprojeto proposto levando-se em conta os processos de gerenciamento de projetos, as áreas do conhecimento em projetos tudo com base nas suas fases que, segundo PMBOK são: iniciação, quando ocorre o delineamento do escopo do projeto; o planejamento, que permite o detalhamento das atividades a serem desenvolvidas; a execução do projeto; o acompanhamento e monitoramento do projeto, que ocorre simultaneamente à fase de execução e o encerramento do projeto.

A análise de resultados para a organização de um evento em conformidade com o anteprojeto proposto será baseada no Termo de Abertura, na Declaração de Escopo e no Plano do Projeto esses documentos fazem parte dos processos do projeto conforme QUADRO 20. A apresentação das fases do projeto sem descrições detalhadas dos processos faz parte do roteiro prático de localização rápida e seqüencial de todos esses processos, devendo ser adaptadas para a realização de um evento. Para a elaboração dos documentos que fazem parte do anteprojeto são descritos todos os processos necessários para o desempenho desses documentos no projeto. Existe a preocupação de que o foco esteja na apresentação dos documentos considerados de base para o projeto apresentados no anteprojeto.

ÁREAS DE CONHECIMENTO E DOS PROCESSOS DA GERENCIA DE PROJETOS				
Iniciação	Planejamento	Execução	Controle	Encerramento
Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto	Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	Orientar e gerenciar a execução do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto	Encerrar o projeto
Desenvolver a Declaração do escopo preliminar do projeto	Planejamentos do Escopo	Realizar a garantia da Qualidade	Controles Integrado de mudanças	Encerramentos de contrato
	Definições do Escopo	Contratar ou mobilizar a equipe do projeto	Verificação do Escopo	
	Criar EAP	Desenvolver a Equipe do Projeto	Controle do Escopo	
	Definições da Atividade	Distribuições das Informações	Controle do Cronograma	
	Sequenciamento de Atividades	Solicitar respostas de fornecedores	Controle de Custos	

	Estimativa de Recurso da Atividade	Selecionar fornecedores	Realizar o Controle da qualidade	
	Estimativa de Duração da Atividade.		Gerenciar a Equipe do Projeto	
	Desenvolvimentos do Cronograma		Relatórios de Desempenho	
	Estimativa de Custos		Gerenciar as partes interessadas	
	Ornamentação		Monitoramento e controle de riscos	
	Planejamentos da qualidade		Administrações de contrato	
	Planejamentos de recursos humanos			
	Planejamentos das Comunicações Projeto			
	Planejamentos do Gerenciamento de Riscos			
	Identificações de Riscos			
	Análises quantitativa de Riscos			
	Análises quantitativa de riscos			
	Planejamentos de respostas a Riscos			
	Planejar, comprar e aquisições			
	Planejar contratações			

QUADRO 20: Áreas de Conhecimento e dos Processos da Gerência de Projetos

Fonte: GUIA do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK. 3. ed. Newton Square/EUA: Project Management Institute, 2004.

4.3 Vantagens dos Projetos

Dentre as grandes vantagens observadas de se trabalhar com projetos em eventos, pode-se citar:

- O rápido crescimento das atividades;
- Os recursos são eficientes para realizar mudanças e inovações;
- Constitui-se em um meio eficaz de aprendizagem organizacional;
- Deixa claro que o futuro das organizações depende da capacidade de: conceber, organizar, executar acompanhar e avaliar atividades orientadas para projetos;
- Os projetos têm estrutura, foco, flexibilidade e controle adequado para obter resultados com limitações de recursos e prazos;

- Permite a simulação de vários cenários eventos, com diferentes variações;
- Os cenários permitem avaliar o risco do evento em diferentes situações, de forma a indicar qual a melhor oportunidade e decisão a ser tomada;
- Pode-se simular a implantação de eventos por fases e adequar o evento ao crescimento do mesmo, diminuindo a necessidade de aporte de capital e maximizando o retorno;
- Permite desenvolver estudos de viabilidade com maior precisão;
- A definição das variáveis relevantes e a análise dos resultados são críticas, considerando a realidade do evento e a sustentabilidade do projeto sem otimismo.

Para os eventos as características de atividades são compatíveis as dos projetos quando da:

- Realização de objetivos específicos;
- Os eventos têm princípio e fim;
- Cada evento é um evento, são únicos e exclusivos;
- Os recursos são bem definidos e limitados;
- Constituem dimensões de complexidade e incertezas;
- Para que venham a acontecer precisam de um motivo bem definido.

Os projetos comparados aos eventos assumem atividades promovendo mudanças de níveis de desempenho, já nos eventos a maioria das atividades pode ser considerada de rotina mantendo um nível de desempenho funcional, conforme QUADRO 21 abaixo:

Quadro comparativo entre atividades de eventos e de projetos	
Eventos	Projetos
Executa e mantém padrões	Altera e cria novos padrões
Duração definida	Duração definida
Produtos previsíveis	Incerteza sobre os resultados
Atividade repetitiva	Atividade inovadora
Planejamento fixo	Planejamento dinâmico
Problemas imprevisíveis	Problemas imprevisíveis
Aprende antes de executar	Aprende durante a execução
Visão completa do processo	Visão incompleta do processo
Desempenho variável	Desempenho variável
Processos estáveis	Criação de novos processos
Tarefas muito detalhadas	Atividades com poucos detalhes
Equipes variadas	Várias equipes

QUADRO 21: Comparativo entre atividades de eventos e projetos

Fonte: MOURA, Dácio G.; BARBOSA, Eduardo F. (adaptação)

Na organização de um evento o dimensionamento correto proporciona ao promotor, patrocinador e ao organizado uma rentabilidade maior e conseqüentemente um retorno mais rápido do investimento. É importante dimensionar cada etapa do evento. O dimensionamento preciso de sua primeira fase minimiza os investimentos iniciais para as fases posteriores e maximiza o resultado através da redução dos custos operacionais.

Com as informações obtidas neste estudo e com o uso da nova ferramenta, torna-se fácil o desenvolvimento das etapas de organização de eventos. Ao contrário da forma empírica que se vem trabalhando. A evolução para essa nova metodologia garante com maior precisão a minimização de riscos nos eventos, podendo ser operacionalizado de forma simples e garantindo as expectativas do público alvo aumentando assim os critérios de qualidade.

O planejamento é sem dúvidas o ponto mais importante para a realização de um evento. É através dele que determinamos a vocação do projeto, que público consumidor vai atender, e como fazê-lo. O evento é planejado com base nos dados do estudo de mercado, a fim de oferecer ao público freqüentador de um evento, serviços de qualidade desejados, visando também garantir condições adequadas para todas as demais fases do projeto.

4.4 Resultado

- Termo de Abertura do Projeto
- Declaração de Escopo do Projeto
- Plano do Projeto do Evento

4.4.1 Anteprojeto para Organização de Eventos

Termo de Abertura do Projeto
<p>O termo de Abertura é criado a partir do momento em que é definida a necessidade de se estabelecer um projeto.</p> <p>É tida como a linha de base para o gerente do projeto. Contém diversas informações sobre o projeto, incluindo estimativas iniciais de qual o prazo destinado, os recursos necessários e o orçamento disponível. Todos esses dados são preliminares e, normalmente, realizados pelos empreendedores com o propósito de realizar um evento, identificando suas necessidades e interesses.</p> <p>O desenvolvimento do termo de abertura do projeto é que autoriza formalmente um projeto ou uma fase do projeto.</p>
Elementos do Termo de Abertura
<p>1. Título do Projeto: O título do projeto não deverá conter mais nenhuma informação a não ser o próprio título, ou seja, o nome do evento.</p>
<p>2. Introdução: A introdução deverá conter um resumo das condições que definem o evento.</p>
<p>3. Nome do Gerente do Projeto: Durante o estágio inicial, deve-se identificar o gerente do evento, suas responsabilidades e autoridades. Devendo realizar-se uma avaliação de alto nível referente ao evento que será projetado, juntamente com as limitações do evento e os requisitos técnicos e financeiros. O gerente do evento deve ser identificado a partir deste momento. O gerente de evento será o responsável pela condução dos processos seguintes do projeto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nome do Gerente do Evento: • Responsabilidades: O gerente do evento será responsável por negociar e assinar juntamente com a equipe que irá compor o time do projeto os documentos gerados no decorrer do mesmo. • Atribuições: as atribuições são de; fiscalizar, controlar e tomar decisões. Realizar contratações / compras, controlar recursos financeiros, assim como, estabelecer prazos e monitorar as necessidades básicas do projeto.
<p>4. Necessidades Básicas do Trabalho a ser Realizado: Devendo ser descritas todas as necessidades do evento.</p>
<p>5. Descrição do Produto do Projeto: Os produtos a serem gerados pelo projeto deverão ser detalhados com base na proposta de trabalho.</p>
<p>6. Cronograma básico do projeto:</p>

Modelo de Cronograma do Projeto				
Cronograma do Projeto				
Atividades		Meses		
1. Iniciação				
2. Planejamento				
3. Execução				
4. Monitoramento e Controle				
5. Encerramento				
7. Estimativas Iniciais de Custo:				
8. Necessidades iniciais de recursos:				
9. Necessidade de suporte pela organização:				
10. Controle e gerenciamento das informações do projeto: É importante que todas as informações do projeto sejam documentadas, devendo ser criado o Livro Geral do Projeto onde serão armazenadas todas as informações que terão a função de: registrar, facilitar revisões e servir de base para futuros projetos.				
11. Aprovações: A aprovação do termo de abertura do evento é um elemento externo ao projeto e deve ser assinado pelo responsável pelo documento				
Modelo de Aprovações:				
Aprovações				
Função no Projeto / Cargo	Nome	Data	Assinatura	
Patrocinador				
Cliente				
Diretor da empresa contratada				
Gerente do evento				

QUADRO 22: Termo de abertura do projeto

Declaração do Escopo
O Escopo do Projeto é o trabalho que deve ser realizado com a finalidade de entregar um produto de acordo com os aspectos e funcionalidades especificadas. O desenvolvimento da declaração do escopo preliminar do projeto fornece uma descrição de alto nível do escopo, sendo o documento que formaliza o escopo de todos os trabalhos a serem desenvolvidos no projeto, serve de base para futuras decisões do projeto, podendo ser revisada ou refinada para refletir mudanças.
Elementos da Declaração de Escopo
1. Título do Projeto: O título do projeto não deverá conter mais nenhuma informação a não ser o próprio título, ou seja, o nome do evento.
2. Nome da Pessoa que elaborou o documento: Nome da pessoa que elaborou o termo de referência (Termo de abertura do Projeto) e que vai assiná-lo.
3. Nome do Patrocinador do Projeto: Entidade, órgão promotor ou patrocinador público ou privado que de cujo orçamento virá à maior parte dos

recursos para a execução do evento.
<p>4. Nome do Gerente do Projeto: O Gerente do evento trabalha para a adequação do escopo do evento; do tempo disponível para a realização do evento e do orçamento disponível para o evento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nome do Gerente do Evento: • Responsabilidades: O gerente do evento será responsável por negociar e assinar juntamente com a equipe que irá compor o time do projeto os documentos gerados no decorrer do mesmo. • Atribuições: as atribuições são de; fiscalizar, controlar e tomar decisões. Realizar contratações / compras, controlar recursos financeiros, assim como, estabelecer prazos e monitorar as necessidades básicas do projeto.
<p>7. Nome dos integrantes do Time do Projeto: Refere-se à relação de nome de todas as pessoas envolvidas direta ou indiretamente com o projeto com seus respectivos cargos que serão ocupados, lembrando que nesta etapa estes colaboradores já foram previamente selecionados.</p>
<p>6. Descrição do Projeto: A descrição deverá ser de forma bastante objetiva quanto possível, toda a argumentação para que as idéias que deram origem ao projeto sejam entendidas. Deve-se fazer uso de todos os dados históricos de projetos similares existentes nas verdadeiras origens de informações disponíveis. Pesquise e utilize informações que ajudem a confirmar a absoluta necessidade do projeto ser empreendido. Mas, seja cauteloso e adapte o texto às circunstâncias do projeto que deve ser iniciado. Por exemplo, evite sobrecarregar extensões do texto que não sejam importantes para o entendimento do projeto por um analista de uma fonte de financiamento externa.</p>
<p>7. Objetivo do Projeto: O objetivo do projeto deve destacar aquilo que se quer atingir com o término do projeto. Com base na proposta do projeto, os objetivos devem ser refinados. Rever as metas e se possível estabelecendo indicadores qualitativos e quantitativos para que se tenham condições de avaliar posteriormente a realização dos objetivos. Preferencialmente os objetivos devem ser detalhados para facilitar uma análise mais precisa. Normalmente é definido por verbos de ação, parâmetros numéricos de tempo, custo e desempenho devem estar descritos no objetivo.</p> <p>Exemplo: Implementar o gerenciamento de projetos na empresa “XY” dentro de um prazo máximo 180 dias corridos a partir de junho de 2008 e com um custo estimado de R\$ 350.000,00.</p>
<p>8. Justificativa do Projeto: É o objetivo implícito no projeto, tudo aquilo que está oculto no objetivo, é a razão de ser de todo o projeto, o benefício gerado por ele.</p> <p>Exemplo: Preparar a empresa para um aumento significativo na demanda por serviços decorrentes de um aumento nas linhas de produtos oferecidos pelos eventos e de movimentos de concorrentes.</p>
<p>9. Produto do Projeto: São todos os resultados físicos obtidos na conclusão do projeto.</p> <p>Exemplo: o produto de um evento na visão do participante é o seu certificado de participação.</p>
<p>10.Expectativa do Cliente / Patrocinador: Devem ser considerados nos projetos de eventos os requisitos mínimos exigidos que satisfaçam as necessidades, desejos e expectativas do cliente, patrocinador e de outras partes</p>

<p>interessas no evento, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projeto aplicável e inovador; • Pontualidade; • Profissionalismo; • Custo compatível com o orçamento previsto. 		
<p>11.Fatores Críticos de Sucesso do Projeto: Os fatores críticos de sucesso para o evento devem ser estabelecidos pelo próprio gerente do projeto e pelos outros interessados no projeto, devendo estar descritos.</p>		
<p>12.Restrições: Descrever tudo que possa vir a limitar a execução do projeto da forma ideal sob o ponto de vista técnico. Os prazos impostos pelas circunstâncias, limites de gastos públicos, indisponibilidade de profissionais importantes no período em que ele seria necessário ao projeto, outras exigências dos interessados que será considerado como não aceitas etc.</p>		
<p>13.Premissas: Descrever os padrões, dados históricos, e outras informações nos quais serão baseadas as estimativas de tempo, custo, utilização dos recursos, etc., em que serão utilizadas no processo de planejamento do projeto.</p>		
<p>14.Exclusões Específicas: Representa tudo que não será abordado pelo projeto do evento.</p>		
<p>15.Principais Atividades e Estratégias do Projeto: é a primeira parte do planejamento de um projeto, a preparação da lista de atividades ou tarefas. Deverão ser indicadas as diretrizes estratégicas que servirão de guia no desenvolvimento do projeto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia • Meta 		
<p>16.Principais entregas do Projeto: São todos os resultados físicos ou semi-produtos obtidos ao longo do projeto. Servem para medir e avaliar o desempenho do projeto. Podem ser definidos através de marcos ou etapas no cronograma</p> <p>Exemplos: Relatório final do evento, fase do projeto.</p>		
<p>17.Orçamento Básico do Projeto: Detalhar o orçamento preliminar. Deve estar determinado em que períodos os recursos a serem utilizados no projeto deverão estar disponíveis. Devem-se verificar quando será o final de cada fase do projeto e lembre-se que deverão ser liberados produtos que poderão determinar pagamentos após a revisão da fase. Deverá ser considerado no orçamento quando será necessário prestar contas dos recursos utilizados pelo projeto à fonte de financiamento.</p>		
<p>18.Plano de Entregas e Marcos do Projeto: De acordo com os produtos do projeto descritos anteriormente, temos o seguinte plano de entrega: Deverão estar relacionados todos os produtos a serem entregues pelo projeto, com as datas da entrega e o responsável pela entrega. Este cronograma é de vital importância para os órgãos financiadores, pois, havendo ou não a entrega dos produtos poderá ser determinada a liberação, ou retenção, da parcela de financiamento para o próximo período.</p>		
<p>Modelo do Plano de Entregas e Marcos</p>		
<p style="text-align: center;">Plano de Entregas e Marcos</p>		
<p>A execução dos trabalhos terá início em (dia) de (mês) de (ano) devendo durar (quantidade de dias, meses ou ano). Deverá ser seguido conforme descrito abaixo:</p>		
Fases	Entregas	Data

1. Iniciação	Declaração do Escopo Preliminar	00/00/00
2. Planejamento	Plano Geral do Projeto/Declaração do Escopo Definitivo/EAP criada	00/00/00
3. Execução	Campanha pré-lançamento Campanha de lançamento	00/00/00/
4. Monitoramento e Controle	Relatório de Situação do Projeto	00/00/00
5. Encerramento	Contratos encerrados	00/00/00/

19. Registro de Alterações no documento:

Modelo de Registro de Alterações no documento

Registro de Alterações no documento

Revisão N°:	Preencher com o número	Data da Revisão:
--------------------	-------------------------------	-------------------------

Descrição da alteração: **Descrever sucintamente a alteração efetuada.**

Assinatura do Responsável pelo Termo de Referência:

Observação: Utilizar um quadro para cada revisão feita.

20. Aprovações:

Modelo de Aprovações

Aprovações

Função no Projeto / Cargo	Nome	Data	Assinatura
Patrocinador - Cliente			
Diretor			
Gerente do Projeto			

QUADRO 23: Declaração de escopo do projeto

Plano do Projeto de Evento

É a documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares em um Plano de Gerenciamento do Projeto. O Plano Global do Projeto é o documento formal que descreve os procedimentos a serem conduzidos durante a sua execução. É o alicerce de toda a execução. Nele estão contidos todos os planos secundários, cronogramas, aspectos técnicos etc.

Elementos do Plano de Gerenciamento do Projeto

Nome do Projeto

1. Introdução ao Plano: Visão Geral dos Objetivos, metas e escopo do projeto maneira resumida e macro para atender aos altos executivos do projeto.

2. Objetivo do Projeto: para atender ao gerente do projeto e ao time do projeto

3. Nome do Gerente e do Time do Projeto: com suas respectivas

responsabilidades (Matriz de responsabilidades)							
Modelo de Matriz de Responsabilidades							
Matriz de Atribuição de Responsabilidades							
Nome	Diagnóstico	Software	Hardware	Treinamento	Padronização	Piloto	Resultados
Aaa de Bbb	R						
Bbb de Ccc			A				
Ccc de Ddd					S		
R: responsável		A: apoio			S: suplente		
<p>4. Organograma do Projeto: O organograma deverá mostrar a estrutura hierárquica do Time do Projeto, incluindo os elementos das estruturas matriciais relacionados.</p>							
<p>5. Estudo Técnico da Solução a ser adotada pelo projeto:</p>							
<p>6. Aspectos contratuais quanto à participação de elementos externos ao projeto:</p>							
<p>7. Estrutura Analítica do Projeto – EAP: É a principal ferramenta de planejamento e de gestão global do projeto, permite fazer a ligação entre o produto e o planejamento das atividades. A lista de tarefas ou atividades é pode ser feita a partir da estrutura analítica. A s atividades devem ser sempre identificadas por verbos; os produtos por substantivos.</p>							
Modelo simples de EAP							
Evento XY							
Convidados	Local	Almoço	Finanças	Atrações			
Fazer lista de convidados	Escolher local	Comprar ingredientes	Preparar orçamento	Escolher e contratar			
Enviar convites	Organizar local	Preparar	Receber pagamentos				
Confirmar presenças	Contratar pessoal de apoio	Realizar almoço	Pagar fornecedores				
	Limpar após evento		Fazer balanço				
<p>8. Cronogramas (Diagramas de Gantt e Diagramas de Rede)</p>							
<p>9. Principais Marcos e datas:</p>							
<p>10. Utilização de Recursos pelo projeto (relatório com funções)</p>							
<p>11. Orçamento, análise de custos e fluxos de caixa:</p>							
<p>12. Necessidades de contratação e treinamento de pessoal:</p>							
<p>13. Formas previstas de avaliação dos índices de qualidade e desempenho a serem atingidos pelo projeto:</p>							
<p>14. Potenciais obstáculos a serem enfrentados pelo projeto e possíveis soluções</p>							
<p>15. Lista de pendências:</p>							
<p>16. Planos das áreas de conhecimento</p>							
<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Gerenciamento de Escopo; 							

<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Gerenciamento de Tempo; • Plano de Gerenciamento de Custos; • Plano de Gerenciamento de Qualidade; • Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos; • Plano de Gerenciamento de Comunicações; • Plano de Gerenciamento de Riscos; • Plano de Gerenciamento de Aquisições. 																																	
Plano de Recursos Humanos																																	
Objetivos: Descreve os principais recursos necessários para a execução do projeto																																	
Título do Projeto:																																	
Nome da pessoa que elaborou o documento:																																	
Organograma do Projeto: O organograma deverá mostrar a estrutura hierárquica do Time do Projeto, incluindo os elementos das estruturas matriciais relacionados.																																	
Perfil dos Recursos Humanos:																																	
Modelo de Matriz do Perfil dos Recursos Humanos																																	
Perfil dos Recursos Humanos:																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Seq.</th> <th>Descrição</th> <th>Disponível a partir de</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Gerente de Projetos (Gerente do Evento): Graduado preferencialmente em Turismo, especialização em Gerenciamento de Projetos, com larga experiência em organização de Eventos, habilidades de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal</td> <td>00/00/00</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Gerente Administrativo – Administrativo: graduado em administração de empresas com especialização em gestão de negócios, com experiência na área de administração de empresas de eventos, habilidades de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal</td> <td>00/00/00</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Supervisor de contratos: 2º grau completo com experiência na área de contratos</td> <td>00/00/00</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Supervisor de Compras – Aquisições: 2º grau completo com experiência na área de compras</td> <td>00/00/00</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Supervisor de Controle de Estoque: 2º grau completo com experiência na área de almoxarifado</td> <td>00/00/00</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Supervisor de Esforço de Vendas: 2º grau completo, com experiência na área de vendas</td> <td>00/00/00</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Gerente de Logística: graduado em Turismo com especialização em logística de eventos, com experiência na área de eventos, habilidades de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal</td> <td>00/00/00</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Supervisor de Recursos Físicos: 2º grau completo, com experiência na área de supervisão de espaços locados para eventos.</td> <td>00/00/00</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Supervisor de Recursos Materiais: 2º grau completo, com experiência na área de supervisão de materiais para eventos.</td> <td>00/00/00</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Supervisor de Recursos Humanos: 2º grau completo, com experiência na área de seleção,</td> <td>00/00/00</td> </tr> </tbody> </table>	Seq.	Descrição	Disponível a partir de	1	Gerente de Projetos (Gerente do Evento): Graduado preferencialmente em Turismo, especialização em Gerenciamento de Projetos, com larga experiência em organização de Eventos, habilidades de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal	00/00/00	2	Gerente Administrativo – Administrativo: graduado em administração de empresas com especialização em gestão de negócios, com experiência na área de administração de empresas de eventos, habilidades de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal	00/00/00	3	Supervisor de contratos: 2º grau completo com experiência na área de contratos	00/00/00	4	Supervisor de Compras – Aquisições: 2º grau completo com experiência na área de compras	00/00/00	5	Supervisor de Controle de Estoque: 2º grau completo com experiência na área de almoxarifado	00/00/00	6	Supervisor de Esforço de Vendas: 2º grau completo, com experiência na área de vendas	00/00/00	7	Gerente de Logística: graduado em Turismo com especialização em logística de eventos, com experiência na área de eventos, habilidades de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal	00/00/00	8	Supervisor de Recursos Físicos: 2º grau completo, com experiência na área de supervisão de espaços locados para eventos.	00/00/00	9	Supervisor de Recursos Materiais: 2º grau completo, com experiência na área de supervisão de materiais para eventos.	00/00/00	10	Supervisor de Recursos Humanos: 2º grau completo, com experiência na área de seleção,	00/00/00
Seq.	Descrição	Disponível a partir de																															
1	Gerente de Projetos (Gerente do Evento): Graduado preferencialmente em Turismo, especialização em Gerenciamento de Projetos, com larga experiência em organização de Eventos, habilidades de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal	00/00/00																															
2	Gerente Administrativo – Administrativo: graduado em administração de empresas com especialização em gestão de negócios, com experiência na área de administração de empresas de eventos, habilidades de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal	00/00/00																															
3	Supervisor de contratos: 2º grau completo com experiência na área de contratos	00/00/00																															
4	Supervisor de Compras – Aquisições: 2º grau completo com experiência na área de compras	00/00/00																															
5	Supervisor de Controle de Estoque: 2º grau completo com experiência na área de almoxarifado	00/00/00																															
6	Supervisor de Esforço de Vendas: 2º grau completo, com experiência na área de vendas	00/00/00																															
7	Gerente de Logística: graduado em Turismo com especialização em logística de eventos, com experiência na área de eventos, habilidades de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal	00/00/00																															
8	Supervisor de Recursos Físicos: 2º grau completo, com experiência na área de supervisão de espaços locados para eventos.	00/00/00																															
9	Supervisor de Recursos Materiais: 2º grau completo, com experiência na área de supervisão de materiais para eventos.	00/00/00																															
10	Supervisor de Recursos Humanos: 2º grau completo, com experiência na área de seleção,	00/00/00																															

	contratação e treinamento de pessoal para eventos.	
11	Gerente Financeiro: graduado em Administração de empresas, com especialização em gestão financeira e gestão de custos, experiência na área financeira, habilidades de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal	00/00/00
12	Gerente de Comunicação: graduado comunicação social, com especialização em logística de eventos, experiência em comunicação em eventos, habilidades de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal	00/00/00
13	Gerente de cerimonial, protocolo e etiqueta: graduado comunicação social, com especialização em logística de eventos, experiência em comunicação em eventos, habilidades de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal	00/00/00
14	Gerente de Receptivo: graduado em Turismo com especialização em logística de eventos, experiência em receptivo para eventos, habilidades de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal	00/00/00
15	Supervisor de Transporte: 2º grau completo, com experiência na área de supervisão de transporte para eventos	00/00/00
16	Supervisor de Hospedagem: 2º grau completo, com experiência na área de supervisão de hospedagem para eventos	00/00/00
17	Supervisor de Agenciamento: 2º grau completo, com experiência na área de supervisão de agencia de viagens.	00/00/00
18	Supervisor de Atividades Sociais e Turísticas: 2º grau completo, com experiência na área de programação cultural e roteiros turísticos.	00/00/00

Modelo de Matriz para a Equipe do Projeto

Matriz Equipe do Projeto:

Nº	Nome	Funções	Telefone	E. mail
1	Fulano de Tal	Gerente de Projetos	(61) 3333-4444	aaa@bbb.com.br
2	Fulano de Tal	Gerente Administrativo	(61) 3333	aaa@bbb.com.br

Modelo de Matriz de Responsabilidades dos Recursos Humanos

Matriz de Responsabilidades dos Recursos Humanos:

Seq.	Atividades	Nome	Nome	Nome	Nome	Nome
		Funções				
		Gerente Financeiro	Gerente Logística	Gerente Projetos	Gerente Administrativo	Gerente de Comunicação
1	Fazer lista de convidados	AC		A	AC	E
2	Enviar convites	AC	E	A	AC	AC
3	Confirmar presenças	AC	AC	A	AC	E
4	Fazer lista de convidados	AC	AC	A	AC	E

Legenda: **E**: executa; **A**: aprova; **AC**: acompanha.

Plano de Aquisições	
Objetivos: Este Plano tem como objetivo principal servir de orientação às atividades de seleção de fornecedores, contratação de bens / serviços e monitoramento do desempenho dos fornecedores, que irão atender às necessidades do projeto.	
Modelo de Matriz de Responsabilidade das Aquisições	
Matriz de Responsabilidades das Aquisições:	
Atividades de Aquisições	Responsável
Seleção de Fornecedores	Assistente de Contratos
Cotação de Preços	
Solicitação de proposta para Fornecedores	
Análise das Propostas	
Negociação de Contratos	
Celebração dos Contratos	
Normas Aplicáveis:	
<ul style="list-style-type: none"> • O código Civil Brasileiro deverá servir de base para normatizar o plano de aquisições; • As solicitações de cotação ou de propostas de fornecimento de materiais / serviços deverão ser elaboradas de forma clara e detalhadas, de maneira que os fornecedores entendam o que deverá ser fornecido, e possam apresentar as suas propostas dentro das especificações corretas; • Os contratos devem preferencialmente ser fechados com os fornecedores a preço fixo. Eventuais exceções deverão ser submetidas à análise / aprovação da diretoria; • Eventuais dificuldades no processo de compra que possam afetar o cronograma do projeto deverão ser comunicados de imediato ao Gerente do Projeto e, • As compras deverão ser efetuadas dentro do planejamento financeiro do projeto, visando assegurar que não haja dificuldades de caixa do projeto. 	
Diretrizes para administração de Contratos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Deverão ser pré-estabelecidos no mínimo três contatos com os fornecedores visando detectar qualquer tipo de erro / dúvida, a fim de cumprir satisfatoriamente os pedidos de compras; • Esses contatos poderão ser feitos via e-mail, telefone e, caso seja necessário, visitas aos fornecedores; • Nesses contatos deverão ser verificados os documentos aplicáveis, como ordem de compra e demais requisitos especificados, inclusive prazo de entrega (cronograma); • Acompanhar o andamento físico do item contratado, seguido de análise crítica em relação ao desempenho esperado do fornecedor; • Quando necessário, o gerente do projeto deverá solicitar ações corretivas e; • A equipe do projeto deve emitir relatórios semanais com registro de andamento dos pedidos de compra que deverão ser enviados ao gerente do projeto. 	
Critérios de Avaliação	
<ul style="list-style-type: none"> • Cada proposta será julgada como demonstração das capacidades do fornecedor em atender ao solicitado 	

<ul style="list-style-type: none"> Os pré-requisitos de pontuação mínimos e máximos a serem empregados na avaliação, serão definidos e analisados após apresentação das propostas. Serão considerados como critérios de avaliação: especificação do produto, preço, prazo para entrega. 			
Diretrizes para apresentação de propostas:			
Pré-requisitos			
<input type="checkbox"/> Folha de capa assinada	<input type="checkbox"/> Atende	<input type="checkbox"/> Não atende	
<input type="checkbox"/> Referências corporativas	<input type="checkbox"/> Atende	<input type="checkbox"/> Não atende	
<input type="checkbox"/> Capacidade financeira	<input type="checkbox"/> Atende	<input type="checkbox"/> Não atende	
<input type="checkbox"/> Descrição dos produtos / serviços a serem fornecidos	<input type="checkbox"/> Atende	<input type="checkbox"/> Não atende	
<ul style="list-style-type: none"> Folha de capa assinada: a proposta deve incluir uma folha de capa completa; Referências corporativas: a proposta deve incluir um mínimo de três referências por parte do fornecedor de trabalhos similares. As referências devem conter o nome da empresa, o nome da pessoa responsável para contrato e o número de telefone; Capacidade financeira: o fornecedor deve demonstrar capacidade financeira de acordo com o que se pretende contratar; Descrição dos produtos / serviços a serem fornecidos: a proposta deve incluir todos os itens solicitados, além de preços, descontos e data prevista para entrega. 			
Modelo de orçamento a fornecedores:			
Orçamento a Fornecedores			
Evento:			
Data / período:			
Local:			
Contato:			
Tel:		Fax:	
E-mail:			
Solicitado por:			
Descrição de Serviços			
Fornecedor:			
Tel:		Fax:	
Solicitação de Orçamento			
Item:			
Quantidade	Serviço	Descrição e especificações	Orçamento
Observações:			
<ul style="list-style-type: none"> Ao enviar o pedido de orçamento, elabore o mais completo memorial descritivo possível; Caso você não conheça com propriedade o material, solicite ao fornecedor catálogo com fotos; Se possível elabore layout e facilite a vida do fornecedor; Você deverá ser o mais atento possível e enriquecer de dados os pedidos; Ser detalhista é fundamental e agiliza os processos de aquisições. 			
Declarações de Trabalho:			
Devem ser pré-estabelecidas diretrizes para implantação do evento, quais sejam:			
<ul style="list-style-type: none"> A equipe do projeto deverá fornecer a lista dos materiais e serviços a serem adquiridos contendo as características quantitativas e qualitativas de cada item; A equipe de Planejamento também deverá fornecerá os prazos e entrega e informará quando for o caso, quais os materiais são considerados críticos ao andamento do projeto e; Os fornecedores deverão enviar as propostas para aprovação, antes da execução dos trabalhos e dentro dos prazos definidos nas ordens de compra. 			

Modelo de Declaração de Trabalho		
Declaração de Trabalho:		
Declaração de Trabalho	Nº	001/2008
Unidade Requisitante	Gerente de Projetos	
Descrição do Material	Quantidade	Unidade de Medida
Recursos Técnicos		
Sonorização		
Projeção		
Internet		
Qualidade Requerida:	Local de Entrega	Prazo de Entrega
Os equipamentos a serem locados deverão ser semi-novos, estarem em bom estado de conservação	Local do evento	Na véspera do início do evento
Fornecedores Elegíveis		
Empresa:	Empresa:	
Empresa:	Empresa:	
Condições de Pagamento:		
Reuniões de Acompanhamento	Relatório de Acompanhamento	
Será realizada 01 reunião no início das atividades para transmitir as especificações; outra no meio para verificação de erros ou dúvidas e a última para receber os serviços e/ou produtos.	Deverão ser elaborados relatórios técnicos (cronograma / financeiro), bem como atas das reuniões de acompanhamento, para controle gerencial da equipe	
Suporte Técnico	Treinamento	Garantia
		É necessário receber dos fornecedores termos de garantia de no mínimo 01 ano, para todos os bens e / ou serviços
Solicitante	Gestor da unidade requisitante	Aprovação
Equipe responsável	Gerente de Projeto	Diretoria
Assinatura e Carimbo	Assinatura e Carimbo	Assinatura e Carimbo
Relação dos Potenciais Fornecedores: Devem ser relacionados todos os fornecedores envolvidos do projeto		
Instrumento para Contratações		
<ul style="list-style-type: none"> • O Plano deverá utilizar o instrumento "Minuta de Contrato" para normalizar o fornecimento dos produtos e serviços adquiridos • A fim de assegurar que o fornecedor honre os seus compromissos e exigências do contrato, e que a equipe do projeto seja mantida ciente destes compromissos e do 		

<p>cronograma, os seguintes itens serão acompanhados no contrato:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Número do contrato;▪ Datas de início e término do contrato;▪ Dias restantes;▪ Administrador do contrato;▪ Prazos de entrega;▪ Datas de pagamento.
Riscos Associados às Aquisições:
<ul style="list-style-type: none">• Atraso na entrega dos serviços• Atraso na montagem e desmontagem do evento• Outros involuntários

QUADRO 24: Plano do projeto de eventos

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi de elaborar um anteprojeto para o planejamento e organização de eventos que pudesse servir de guia por meio de um roteiro prático propondo mudanças no mercado de eventos. A proposta também é de que o mesmo venha a substituir a forma empírica adotada atualmente pelas empresas deste seguimento do mercado de turismo, onde procurou utilizar os conhecimentos e processos descritos no Guia PMBOK.

Com o presente trabalho se pode constatar a grande dificuldade e a complexidade que envolve a concepção, o planejamento, a execução de um evento, mesmo sendo o evento um potencial multiplicador turístico. Os eventos normalmente implicam no desembarque de pessoas que ajudam a reduzir sensivelmente a sazonalidade, criam uma imagem positiva da cidade-sede, mobilizam o “trade” turístico e, por conseqüência, os prestadores de serviços, gerando emprego e renda de imediato e propiciando o ingresso de divisas para a região sede.

De acordo com a pesquisa realizada, foi possível verificar a crescente demanda para o mercado de eventos. Havendo a necessidade de explorar a capacidade profissional, uma vez que este ramo necessita de profissionais com experiência na área, a fim de atender ao público atual, cada vez mais exigente.

Após análise deste trabalho considera-se:

- O anteprojeto servirá de auxílio na tomada de decisões, minimizando os erros e maximizando os acertos;
- Devido à crescente demanda por eventos, observa-se que o ganho em termos de rentabilidade justifica o investimento pela mudança;
- Após a aplicação do anteprojeto, torna-se perceptível a mudança de relacionamento com os clientes em função da eficácia dessa nova proposta, devendo ser capaz de conquistar e reter clientes;
- A busca pela fidelização deve ser constante, pois seguirá o conceito de empresa profissional no mercado de eventos proporcionando um maior retorno financeiro.

Diante destas conclusões pode-se observar que o setor de eventos, por meio das empresas organizadoras precisa delinear o perfil que atenda aos anseios dos clientes, para que os mesmos venham a conseguir manter seus níveis de demanda, procurando assim manter suas vantagens competitivas.

Pode-se compreender também que não adiantaria muito tentar mudar a estrutura organizacional da empresa se também não pensarmos em mudar o perfil profissional do novo gerente de eventos, sendo aquele que ficará à frente dessas mudanças devendo, entre outras qualidades, ser seguro, gerando confiança para o cliente e para os funcionários; disciplinado, respeitando prazos, verbas, reuniões; ter flexibilidade, aceitando sugestões, adequando propostas, mudando etapas de trabalho; ter raciocínio rápido, entendendo a capacidade, os anseios e as expectativas dos clientes e funcionários; ter preparo físico, disposição e saúde; ser realista, percebendo os limites, as opções e saber usá-las sabiamente; ter paciência infinita, exercendo o autocontrole e a serenidade.

Constatou-se ainda que os organizadores de eventos constituem-se em poucas empresas privadas com larga experiência de mercado, e que se dedicam à organização geral dos eventos sob sua responsabilidade, prestando serviços altamente profissionais. De outro lado, existem planejadores de eventos possuindo apenas noções básicas de organização e encarando o seu trabalho como um serviço de apoio, que, freqüentemente, não é a atividade mais importante de seu emprego.

A proposta do anteprojeto vem a auxiliar na implementação de ações de melhoria das empresas deste segmento, por conseguinte a mudar a imagem da organização, estabelecendo procedimentos de gestão de eventos adequados, devendo-se priorizar os itens com necessidade de melhor gerenciamento, para que seja possível aplicar ações de melhoria de forma a adequar os serviços prestados às expectativas dos clientes. Além disso, deve proporcionar aos gestores dessas organizações uma ferramenta de competitividade do setor, agregando valores econômicos e sociais, criando assim, um diferencial competitivo para a organização.

Para finalizar, podemos copiar as palavras de Britto e Fontes (2002):

O evento é muito mais do que o planejamento, a programação, a execução e o monitoramento de uma seqüência de atividades destinadas a um

público específico e realizadas em local apropriado. O evento deve ser pensado como uma atividade econômica e social que gera uma série de benefícios para os empreendedores, para a cidade promotora, para o comércio local, restaurantes, hotéis e para a comunidade.

Não há pretensão de esgotar o assunto, até porque a evolução e benefícios dessas ferramentas mudam consideravelmente de uma versão para outra, de um ano para o outro, e de acordo com as tendências do mercado. Espera-se fornecer através deste trabalho o caminho das pedras do que deve ser considerado de grande importância na aplicação de ferramentas de gestão de projetos para as empresas promotoras e organizadoras de eventos baseado nas tecnologias e recursos que estão disponíveis atualmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, Johnny et al. **Organização e gestão de eventos**. Tradução: Marise Philbois Toledo. Rio de Janeiro: Campos, 2003.
- ANDRADE, Renato Brenol. **Manual de eventos**. 2. ed. ampl. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.
- BRITTO, Janaina; FONTES, Nena. **Estratégias para eventos**: uma ótica do marketing e do turismo. São Paulo: Aleph, 2002.
- CASAROTTO FILHO, N.; FAVERO, J. S.; CASTRO, J. E. E. **Gerência de projetos - engenharia simultânea**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CESCA, Cleuza G. Gimenes. **Organização de eventos**: manual para o planejamento e execução. São Paulo: [s.n.], 1997.
- CHEK LIST para condução de projetos. Disponível em: <<http://www.inforede.net/Technical/Business/IT/Checklist%20de%20Gerenciamento%20de%20Projetos.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2008.
- COSTA, Antonio R.; TALARICO, Edison de Gomes. **Marketing Promocional**: descobrindo os segredos do mercado. São Paulo: Atlas, 1996.
- DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- EMPRESA BRASILENSE DE TURISMO – BRASILIATUR. **Relatório das Ações**. 2007.
- ESTUDO DE MERCADO DO SETOR DE TURISMO DE EVENTOS E NEGÓCIOS DO DISTRITO FEDERAL. Brasília: SEBRAE/DF, 2003.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE CONVENTION & VISITORS BUREAUX - FBC&VB. Disponível em: <<http://www.fbcvb.org.br>>. Acesso em: 12 abr. 2008.
- FELIPPE, Maria Inês. A liderança focada na equipe. **Administradores.com.br**, abr. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/869>>. Acesso em: 11 maio 2008.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. Caderno Pessoas – e-book. **Classe Mundial**, 2004. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em: 10 abr. 2008.
- GIACAGLIA, M. C. **Evento**: como criar, estruturar e captar recursos. São Paulo: Thomson, 2006.
- GIACAGLIA, M. C. **Organização de eventos**: teoria e prática. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GIACOMETTI, Celso. Consultores e auditorias acham novos mercados. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, dez. 1991.

GIÁCOMO, Cristina. **Tudo acaba em festa**. 2. ed. São Paulo: Scritta, 1997.

GUIA do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK. 3. ed. Newton Square/EUA: Project Management Institute, 2004.

MATIAS, Marlene. **Organização de eventos**: procedimentos e técnicas. Barueri/SP: Manole, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de projetos**: como transformar idéias em resultados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO - OMT. Disponível em: <<http://www.unwto.org>>. Acesso em: 05 maio 2008.

PLANO NACIONAL DE TURISMO – PNT (2003/2007 e 2007/2010). Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br>>. Acesso em: 27 fev. 2008.

RISPOLLI, Reginaldo. **Eventos**: como fazer. Brasília: Redgraf, 2003.

RISPOLLI, Reginaldo. **Eventos passo a passo**: uma abordagem prática. Brasília: Mundus, 2004.

SETUR. **Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico do Distrito Federal**. Brasília: SETUR, 2005.

SETUR. **Plano Estratégico de Turismo**: políticas, estratégias e programas (1999-2002). Brasília: SETUR, 1999.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em projetos**: pesquisa, desenvolvimento, engenharia. São Paulo: Makon Book, 1998.

VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

GLOSSÁRIO

Glossário de Planejamento e Gestão de Projetos

A

Abrangência

Em desenvolvimento de projetos denota o tamanho do projeto em termos de alcance, quantidade e profundidade dos resultados que se pretende adquirir, valor dos recursos a serem investidos, etc.

Ação

Conjunto de atividades ou tarefas que levam a um resultado observável ou a um evento que pode ser dado como realizado em um plano de ação.

Acompanhamento ou Monitoramento de projeto

Parte indispensável da gestão de projetos, constituindo o processo de acompanhamento contínuo, sistemático e detalhado de todas as ações programadas que procura verificar se a implementação do projeto está sendo feita conforme o planejado e se os produtos ou serviços estão sendo entregues ou realizados da forma esperada.

Análise de risco

Avaliação dos efeitos de hipóteses condicionantes no desenvolvimento do projeto.

Análise situacional

Análise de uma determinada situação, ou da situação de uma empresa ou organização, visando identificar problemas, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades de melhoria, etc.

Atividade

Conjunto de tarefas que resultam em um trabalho realizado, podendo ser observado e/ou medido em termos de percentual executado.

Atividades de rotina

Atividades realizadas para cumprir, de forma regular e repetitiva, diversas funções em uma organização.

Atividades de projetos

Atividades que são executadas para realizar os processos necessários para dar suporte aos projetos desenvolvidos.

Avaliação

É a análise dos resultados obtidos através da realização das atividades do projeto, verificando em que medida os objetivos foram alcançados; a avaliação mede os resultados e impactos, com foco na eficácia (ou efetividade) do projeto.

B

Banco de dados

Coleção organizada de dados e informações que possa atender às necessidades de muitos sistemas e que estabelece relações naturais entre dados e informações.

Baseline

Diagnóstico da situação inicial dentro do qual se realizará alguma intervenção, visando melhorias ou solução de problemas; também denominado de “linha de base”.

Benchmarking

É a busca das melhores práticas num determinado setor de atividade que conduzem à melhoria de desempenho de uma organização. Seu propósito é estimular e facilitar as mudanças organizacionais e a melhoria de desempenho das organizações através de um processo de aprendizado com as melhores práticas conhecidas. O benchmarking é uma das formas mais eficazes de se estabelecer metas e tem um efeito motivacional muito grande junto às equipes.

Brainstorming

Técnica de trabalho em grupo que estimula a criatividade, muito útil para a geração de idéias que, isoladamente ou associadas, permitem a identificação de causas e efeitos e, eventualmente, até a solução parcial ou total de um problema. Basicamente, consiste na produção do maior número possível de idéias através da participação espontânea e irrestrita dos membros do grupo.

C

Caminho crítico

Num diagrama de rede de tarefas (PERT), é a seqüência de atividades mais longa do início até o término do projeto, que leva em conta todas as dependências entre as tarefas. Possibilita identificar um conjunto de atividades ou tarefas críticas do projeto, ou seja, aquelas em que, se houver atraso, provocam atraso na execução de todo o projeto. Portanto, o caminho crítico representa o tempo mínimo possível de duração de um projeto.

Ciclo de vida de um projeto

A condução de projetos, como um tipo de processo de gerenciamento, se desenvolve seguindo um ciclo de 5 fases: inicialização, planejamento, execução, controle e encerramento.

Competências

Em gerenciamento de projetos, é o conjunto de conhecimentos de uma pessoa e a capacidade de sua aplicação adequada. Traduz as responsabilidades atribuídas a uma pessoa ou grupo de pessoas. Em termos educacionais, é a capacidade de mobilizar conhecimentos para a solução original de problemas.

Concepção ou inicialização

A primeira das cinco fases seqüenciais do ciclo de vida de um projeto genérico, na qual são analisados as possíveis alternativas, objetivos, resultados e recursos, e que termina com uma decisão formal se um determinado projeto será ou não iniciado.

Confiabilidade

Em pesquisa significa que os métodos utilizados garantem a imparcialidade da informação. Se o estudo fosse repetido nas mesmas condições, os resultados seriam similares.

Controle de Projeto

É uma das cinco fases do ciclo de vida de um projeto onde se deve definir o modelo gerencial, estabelecer instrumentos de controle, preparar relatórios de progresso, rever cronograma e adotar ações corretivas.

Critério

Regra ou padrão pelo qual as alternativas são pontuadas ou hierarquizadas, possibilitando a escolha daquela mais eficaz ou desejável.

Cronograma

Representação gráfica da linha de tempo do projeto, com detalhamento de início e fim de atividades e tarefas, atribuição de responsáveis, etc. É o mesmo que “Gráfico de Gantt”.

D

Desempenho

Diz respeito à execução de um trabalho, atividade ou tarefa que exige competência e/ou eficiência. Assim, um bom desempenho de um processo denota que algo está sendo realizado com eficiência, de forma produtiva, com acerto, agilidade, conforme objetivos estabelecidos.

Diagrama

Representação gráfica de determinado fenômeno, processo ou relação entre elementos de um sistema ou organização.

Documentação

Coleção e registros sistemáticos de informações relevantes para o projeto, seja em forma de relatório ou não. A documentação serve para a produção e distribuição de informações específicas, assim como registro de todos os acontecimentos importantes durante o ciclo de vida do projeto.

E

EAP**EDT**

Estrutura de Desdobramento do Trabalho, também conhecido pela sigla WBS, derivada da expressão em inglês “Work Breakdown Structure. A EDT é uma estrutura hierárquica na qual o projeto é dividido em atividades cada vez menores e mais simples, até chegar ao nível de tarefas executáveis (pacotes de trabalho) ou EAP (Estrutura Analítica de Projetos).

Eficácia

Fazer uma coisa com eficácia significa fazer o que deve ser feito, fazendo a coisa certa. Expressa o grau com que são atingidas as expectativas de alguém (um cliente de uma organização, por exemplo). A eficácia é uma medida do grau de sucesso de um projeto ou de um programa quanto à realização de seus objetivos.

Eficiência

Relação entre o volume de esforços e o nível de resultados alcançados representando quão bem se utiliza tempo e recursos para obter determinados resultados. Eficiência significa executar com qualidade o que foi planejado, otimizando processos, produzindo alternativas criativas, com salvaguarda de recursos e melhor custo benefício.

Efetividade

Termo utilizado na definição de Qualidade, vem da união dos termos "Eficácia" e "Eficiência".

Estratégia

Caminho escolhido para posicionar a organização de forma produtiva e garantir sua sobrevivência no longo prazo. É um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização. As estratégias podem ser construídas ou conduzir a novos mercados, crescimento das receitas, redução de custos, aquisições, etc. As estratégias podem depender ou exigir que a organização desenvolva diferentes tipos de capacidades, tais como; agilidade de resposta, individualização, compreensão do mercado, rede de relacionamentos, inovação rápida, gestão tecnológica e gestão da informação.

Encerramento de projeto

É a última fase de um projeto, sendo realizada quando já se concluiu as atividades previstas, compreendendo várias tarefas, como: prestação de contas, consolidação de resultados e relatórios finais, atividades de avaliação e obtenção de indicadores de impacto, implementação de soluções, treinamentos, identificação e/ou proposição de novos projetos.

Entradas (Inputs)

As entradas de um processo ou de um projeto são os recursos humanos, recursos financeiros, bens materiais, insumos em geral, documentos, produtos resultantes de outros processos. São, geralmente, indicadores de que um ou mais tipo de processos deverão transformar estes recursos em produtos, ao agregar-lhes valor.

Escopo

Representa o conjunto de realizações que se pretende colocar sob a forma de um projeto; expressa o "tamanho" ou amplitude do projeto, estabelecendo o seu "raio de ação" ou "cobertura".

Escopo do projeto

Expressa a “extensão” ou “amplitude” do projeto (em termos do que se pretende realizar, abarcar ou abranger), estabelece o seu “raio de ação” ou “cobertura”, definindo, portanto, seus “limites”. O “escopo” é, em síntese, a alma do projeto, porque expressa sua essência e identidade. É formado de: definição do problema; justificativa; objetivos; resultados esperados; e abrangência do projeto.

Estimativa

Calculo antecipado de resultados quantitativos, geralmente aplicado aos custos, recursos e duração de um projeto.

Estrutura organizacional

Modo de arranjo das unidades e subunidades de uma organização, com previsão de atribuição de poder, responsabilidades e de instrumentos para o gerenciamento, envolvendo a tomada de decisões, o fluxo de informações e a distribuição de recursos.

F

Facilitador

O mesmo que moderador. O papel do gerente de projeto é muitas vezes visto como o de facilitador.

Fluxograma

É uma representação esquemática de um processo, geralmente feita através de gráficos que ilustram de forma simples a transição de informações, documentos, etc., entre as instâncias que o compõem. Na prática, representa a documentação dos passos necessários para a execução de um processo qualquer.

G

Gerenciamento por Projetos

Abordagem sistêmica de gerenciamento de uma organização pela qual se organizam os processos gerenciais em projetos, utilizando instrumentos e técnicas de gerenciamento de projetos.

Gestão (ou gerenciamento)

É o processo, atividade, técnica e prática de conduzir uma ação, idéia, intenção ou organização na direção dos objetivos estabelecidos. Abrange múltiplos aspectos,

com destaque para os papéis, as funções e os objetos (pessoas, instituições, materiais, bens e serviços).

Gestão de Projetos

É a ação, arte, técnica ou maneira de gerenciar, controlar ou conduzir as atividades de um projeto.

Groupware

É uma expressão que identifica um conjunto de recursos de tecnologias da informação e comunicação por meio dos quais as pessoas podem trabalhar em conjunto com diferentes formas de interação. São recursos que possibilitam o compartilhamento de informações, dados, experiências, além de automatizar diversas atividades e superar problemas de diferenças de localização geográfica e temporal entre pessoas de uma equipe.

H

Hipótese condicionante

Refere-se a eventos cuja ocorrência eventual modifica o curso de ações, processos, produtos ou resultados de um projeto. Neste sentido, uma hipótese condicionante refere-se a um risco cujas consequências devem ser explicitadas no plano de projeto. Por exemplo: uma hipótese condicionante para o início de um projeto é, geralmente, a disponibilização e alocação de recursos financeiros e definição de equipes de trabalho.

I

Impacto

Impacto é o resultado estendido do projeto (vai além da sua conclusão) e pode sofrer influência de outros projetos correlatos. Os impactos estão associados à realização do objetivo geral do projeto.

Incerteza

É uma característica de todo projeto e se refere à probabilidade de atingir os objetivos e resultados esperados e às condições de realização de projetos.

Indicador

Um indicador é uma definição de medida de desempenho estabelecido (de forma consensual) para obter uma maneira de avaliar em que medida uma atividade está ocorrendo ou produzindo os efeitos esperados.

Indicador de desempenho

É uma medida (em geral quantitativa) que identifica características de impactos, resultados, saídas, processos e entradas de um projeto. São medidas que descrevem quão bem um projeto está cumprindo seu Plano de Ação e alcançando seus objetivos.

Informação

É o resultado de dados interpretados e colocados em determinado contexto (de um projeto, por exemplo). A transformação de um dado em informação depende não somente do uso que se quer fazer dele, mas também do contexto (p. ex., conceitos relacionados) que afeta sua interpretação.

Instrumento (de gerenciamento)

Ferramenta que faz parte de um método de trabalho ou um procedimento e é aplicada com determinada técnica.

J

Justificativa do projeto

Procura esclarecer as razões ou o porquê se pretende realizar aquilo que está apresentado nos objetivos do projeto.

L

Liderança

Habilidade de direcionar e coordenar a ação de várias pessoas para a realização de um objetivo.

M

Marco

Um marco (ou evento) é um ponto do projeto que deve ser verificado ou avaliado. O mesmo que milestone.

Matriz de Planejamento de Projeto

Estruturação dos elementos mais importantes de um projeto e que permite a sua apresentação sistemática, lógica e sucinta. Também chamada Quadro Lógico.

Matriz de Resultados e Produtos

Quadro com resumo dos resultados esperados e produtos de um projeto.

Meta

Ponto ou objetivo a ser atingido em determinada medida e prazo. Enquanto o objetivo apenas explicita o propósito, intenção ou fim que se deseja alcançar, a meta quantifica e define um prazo. Uma meta é um objetivo quantificado a ser atingido dentro de um prazo especificado.

Metodologia do Quadro Lógico

O Quadro Lógico (Logical Framework ou Log Frame) é uma metodologia que tem sido utilizada tanto para o planejamento como para o monitoramento e avaliação de projetos. Uma de suas características importantes é a de reunir, em um único quadro, a visão geral e os principais elementos da estrutura de um projeto.

Milestone

Ver “marco”.

Modelo

Descrição esquemática das características de um sistema, uma teoria ou um fenômeno. A abstração e simplificação da realidade visam facilitar a sua compreensão.

Monitoramento

Monitoramento é o acompanhamento das ações de um projeto por meio da leitura de seus indicadores de entrada, de processo e de saída, com especial interesse em melhorar sua eficiência.

Monitorar

Acompanhar e verificar alguma coisa, especialmente dados obtidos por algum sistema de medição; acompanhar o comportamento de processos ou sistemas, visando detectar desvios em relação ao plano inicial.

O

Objetivo

É a expressão de um propósito, intenção ou fim que se deseja alcançar por meio da realização de um projeto.

Objetivo específico

É uma declaração de caráter bem definido sobre o que se pretende realizar para alcançar aquilo que está expresso no objetivo geral.

Objetivo geral

É uma declaração de caráter geral e abrangente que expressa a intenção de resolver o problema ou necessidade que está descrita na situação geradora do projeto. Assim, o objetivo geral expressa a razão de ser do projeto, ou seja, refere-se ao para quê o projeto será implementado.

Organização funcional

Modelo de organização no qual as pessoas se agrupam conforme as atividades e funções que exercem, formando setores, divisões e departamentos, exercendo atividades de rotina, cumprindo funções e responsabilidades bem delineadas.

Organização matricial

Estrutura que visa aperfeiçoar o aproveitamento de especialistas distribuídos em departamentos funcionais da organização em torno de uma finalidade comum, como um projeto. Os membros da equipe são coordenados por um gerente de projeto e são mantidos os vínculos com o departamento funcional de origem.

Organograma

Quadro representativo de uma organização ou serviço que indica os arranjos e inter-relações de suas unidades constitutivas e o limite de cada uma delas.

P

Pareto

Princípio de Pareto: este princípio foi estabelecido em 1897 pelo economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), segundo o qual 80% do que uma pessoa realiza no trabalho vêm de 20% do tempo gasto nesta realização. Esse princípio é também conhecido como regra 80/20, devido ao fato da proporção 80%/20% ser observada em diversas atividades.

Pesquisa

Atividade que tem como finalidade a produção de um conhecimento.

Planejamento

Uma das fases do ciclo de vida de um projeto na qual predominam as atividades de detalhamento dos planos operacionais e organização da equipe do projeto.

Plano de ação

É um documento que apresenta de forma estruturada todos os procedimentos e recursos que serão mobilizados para a execução daquilo que foi expresso no escopo do projeto. O Plano de Ação de um projeto especifica ações, atividades,

tarefas e recursos, logicamente encadeados, tendo em vista maximizar a eficiência na realização dos objetivos do projeto.

Plano de controle e avaliação

É o documento que apresenta, de forma estruturada, todos os procedimentos necessários para acompanhamento e avaliação sistemática da execução do projeto e dos resultados alcançados. Este plano estabelece procedimentos para realizar observações e verificações das condições em que se encontra o projeto, em pontos estratégicos ao longo de sua execução. Permite também avaliar em que medida os resultados esperados estão sendo alcançados.

Plano de projeto

É um documento que apresenta toda a concepção, fundamentação, planejamento e meios de acompanhamento e avaliação do projeto. No modelo Skopos, o Plano de Projeto é constituído pelo Escopo, Plano de Ação e Plano de Monitoramento e Avaliação.

Problema gerador

Refere-se ao problema ou situação observada em uma organização ou sistema educacional que pode ser tomado como ponto de partida para a formulação de um projeto, tendo em vista a busca de soluções para o mesmo.

Processo

Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). Essa transformação deve agregar valor na percepção dos clientes do processo e exige um conjunto de recursos. Os recursos podem incluir pessoas, recursos financeiros, conhecimentos, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa seqüência de etapas ou tarefas. O processo poderá exigir que a seqüência de etapas seja documentada por meio de especificações, de procedimentos e de instruções de trabalho, com etapas de medição e controle bem definidas.

Processo gerencial ou operacional

Atividade operacional para gestão administrativa e de produção de bens/serviços apropriados para o desempenho estratégico desejado.

Processo produtivo

Conjunto das práticas, dos meios e recursos para a produção de bens e serviços (produtos), envolvendo a integração de funções gerenciais e produtivas, a partir de procedimentos, instrumentos, equipamentos, recursos (financeiros, humanos,

matérias primas, água, energia, etc.), técnicas (habilidades humanas), tecnologia (combinação do trabalho e saber humano, meios e materiais, para saber o que fazer e como fazê-lo), entre outros.

Projeto

Empreendimento que tem por finalidade produzir algo novo, com início e fim definidos, conduzido em função de objetivos claros, em função de um problema, oportunidade ou interesse de um grupo ou uma organização. Podem ser classificados quanto ao tamanho, complexidade e grau de sua incerteza.

Projetos de Desenvolvimento (ou de Produto)

São projetos que ocorrem com a finalidade de produção ou implantação de novas atividades, serviços ou “produtos”. Exemplos de projetos deste tipo são: desenvolvimento de novos materiais didáticos; desenvolvimento de nova organização curricular; desenvolvimento de um novo curso; desenvolvimento de softwares educacionais, etc.

Projeto de Ensino

São projetos elaborados dentro de uma (ou mais) disciplina(s), dirigidos à melhoria do processo ensino-aprendizagem dos elementos de conteúdos relativos a essa disciplina (este tipo de projeto é próprio da área educacional e refere-se ao exercício das funções do professor).

Projeto de Intervenção

São projetos desenvolvidos no âmbito de um sistema educacional ou de uma organização, com vistas a promover uma intervenção propriamente dita no contexto em foco, através da introdução de modificações na estrutura (organização) e/ou na dinâmica (operação) do sistema ou organização, afetando positivamente seu desempenho em função de problemas que resolve ou de necessidades que atende (este tipo de projeto ocorre também em outras instituições e contextos, tais como: setores produtivos, comerciais, etc).

Projetos de Pesquisa

São projetos que têm por objetivo a obtenção de conhecimentos sobre determinado problema, questão ou assunto, com garantia de verificação experimental.

Projeto de Trabalho

São projetos desenvolvidos por alunos em uma (ou mais) disciplina(s), no contexto escolar, sob orientação de professor, e têm por objetivo a aprendizagem de conceitos e desenvolvimento de competências e habilidades específicas. Esses

projetos são conduzidos de acordo com uma metodologia denominada Metodologia de Projetos, ou Pedagogia de Projetos.

Proposta de Projeto

É um documento inicial destinado à avaliação, por uma instância superior, das possibilidades e das vantagens de desenvolvimento de um determinado projeto.

Q

Qualidade

Totalidade de características de uma entidade (atividade, processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes ou usuários de produtos ou serviços.

R

Rede de tarefas

É a representação lógica das tarefas que define a seqüência do trabalho a ser feito, tornando-se um recurso gráfico muito útil para acompanhamento e controle de um projeto. Ver “caminho crítico”.

Recursos

São todas as pessoas, materiais de consumo e equipamentos necessários para a realização da atividade.

Relatório Final

Contém uma breve história do projeto e uma avaliação final de desempenho em suas diversas instâncias.

Rolling wave planning

Planejamento em ciclos progressivos: expressão utilizada para designar o detalhamento crescente das atividades de um projeto, à medida que estão mais próximas de sua execução.

S

Sistema

Conjunto de itens (componentes, partes, elementos) que interagem entre si, formando um todo unificado para cumprir um objetivo comum ou realizar uma determinada função.

Sistema de gerenciamento

Conjunto de estruturas organizacionais, instrumentos gerenciais e procedimentos administrativos que definem como uma organização ou um projeto é gerenciado.

Sistema de informações

Processo estruturado e interativo que envolve pessoas, máquinas e procedimentos, desenhados para transformar dados em informações.

Sistema de informações gerenciais

O processo, estruturado e interativo, que envolve pessoas, máquinas e procedimentos, desenhados para transformar dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da organização. O processo inclui a coleção, o registro, a seleção e distribuição de informações pertinentes para as partes interessadas.

Sistema educacional

Conjunto formado por pessoas (educadores, educando, etc.), conteúdos, processos, materiais, métodos, infra-estrutura e diretrizes, organizados e articulados em determinado contexto para cumprir finalidades específicas de formação humana.

Stakeholders

Conjunto de pessoas ou organizações que têm interesse na realização de um determinado projeto.

T

Tarefa

Unidade coerente e lógica de trabalho em um projeto, que não é muito grande ou muito pequena para ser acompanhada. Pacotes de trabalho.

V

Visão

Estado que a organização deseja atingir no futuro. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos da organização. A visão é o fator de motivação que mantém a organização no caminho da realização de seus objetivos e metas de longo prazo.

W

WBS (Work Breakdown Structure)

Metodologia estabelecida para o desdobramento do projeto em ações, atividades e tarefas, denominadas Estrutura de Desdobramento do Trabalho. Ver "EDT".

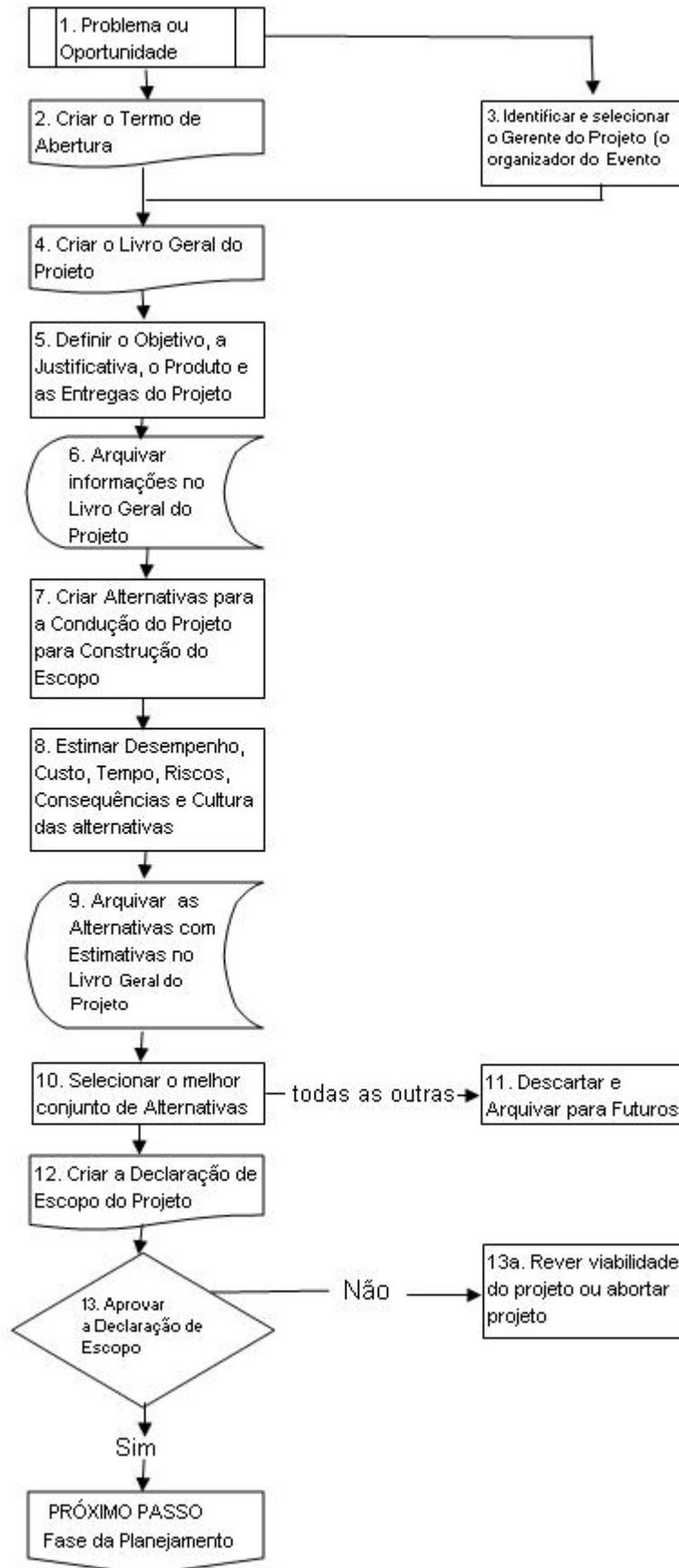
Adaptação

Obs.: Foram acrescentados outros termos que não constavam neste glossário

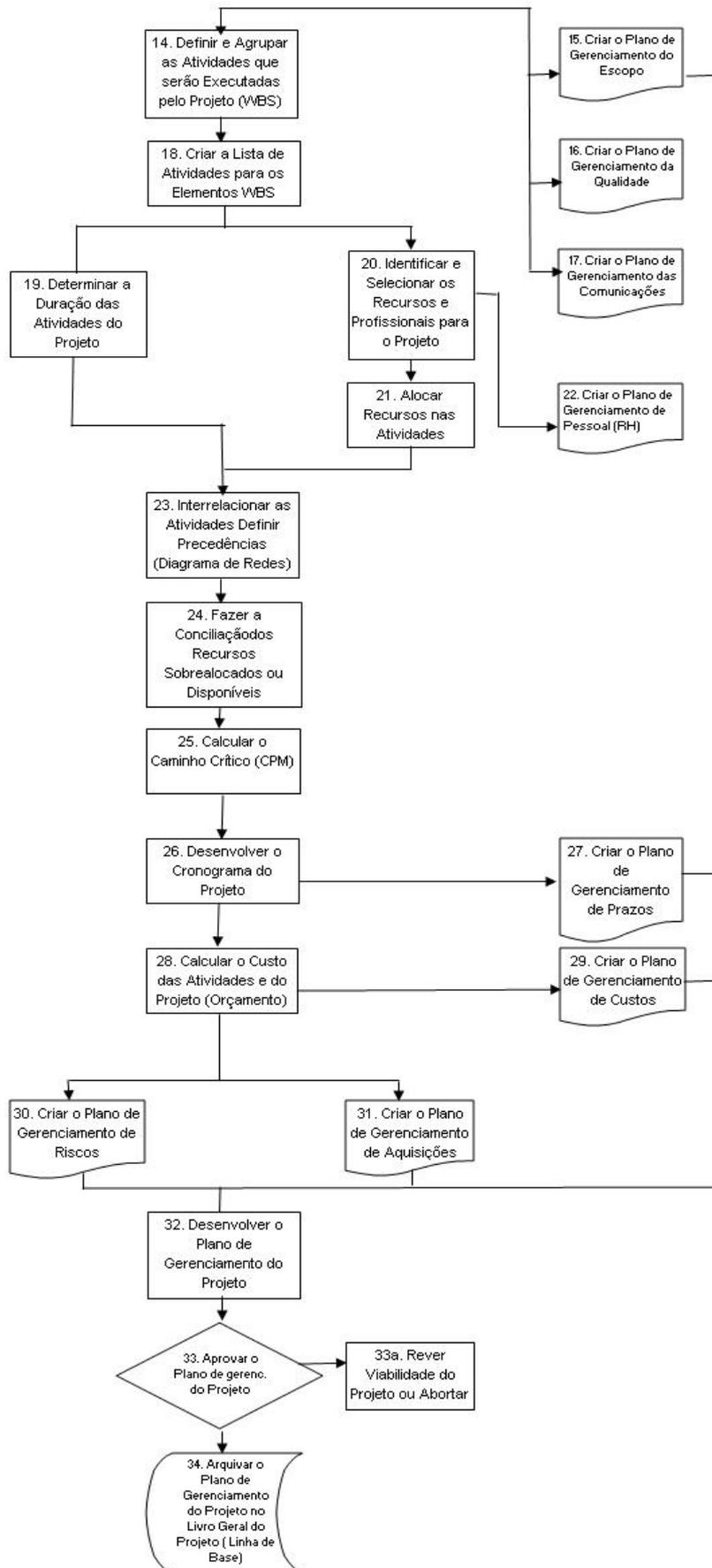
Fonte: Disponível em: <www.tecnologiadeprojetos.com.br/?l=glossario.asp>

ANEXOS

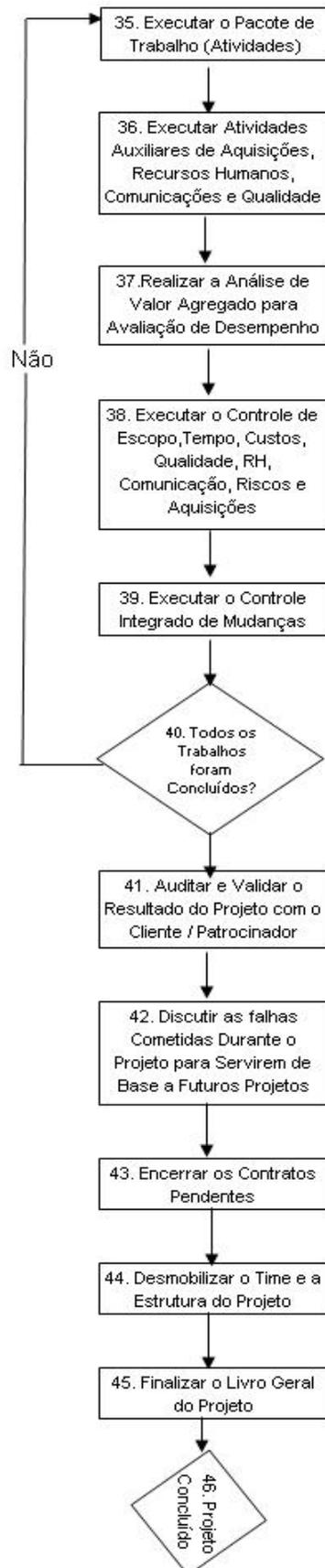
ANEXO A - Fluxograma geral do projeto (fase de iniciação)



ANEXO B - Fluxograma geral do projeto (fase do Planejamento)



ANEXO C - Fluxograma geral do projeto (fases da Execução, Controle e Encerramento)



ANEXO D - Roteiro Prático para Organização de Eventos

Os processos distribuídos neste roteiro são baseados nos 44 processos das áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos dentro de uma seqüência, segundo o PMBOK Guide 3ª edição, devendo ser adaptado para cada evento.

Fase de Iniciação do Projeto

1. Problema ou Oportunidade;
2. Criar o Termo de Abertura do Projeto;
3. Identificar e Selecionar o Gerente do Projeto;
4. Criar o Livro Geral do Projeto;
5. Definir o Objetivo, a Justificativa, o Produto e as Entregas do Projeto;
6. Arquivar Informações no Livro Geral do Projeto;
7. Criar Alternativas de Condução do Projeto para Construção do Escopo;
8. Estimar Desempenho, Custo, Tempo, Riscos, Conseqüências e Cultura das Alternativas;
9. Arquivar Alternativas com Estimativas no Livro Geral do Projeto;
10. Selecionar o Melhor Conjunto de Alternativas para o Projeto;
11. Descartar e Arquivar para Futuros Projetos;
12. Criar a Declaração de Escopo do Projeto ou *Scope Statement*;
13. Aprovar a Declaração de Escopo.

Fase de Planejamento do Projeto

14. Definir e Agrupar os Pacotes de Trabalho e as Entregas do Projeto (WBS);
15. Criar Plano de Gerenciamento de Escopo;
16. Criar Plano de Gerenciamento da Qualidade;
17. Criar Plano de Gerenciamento das Comunicações;
18. Criar a Lista de Atividades para os Elementos do WBS ou EAP;
 - a) Atividades Executivas ou Tarefas;
 - b) Marcos ou Entregas (*Milestones*)
 - c) Atividades-Resumo ou Pacote de Trabalho (*Summary Tasks*).
19. Determinar a Duração das Atividades do Projeto;
 - a) Atividades com Duração Fixa x Atividades Orientadas para Recursos;
 - b) Análise PERT;
 - c) Outras Considerações Sobre a Duração das Atividades.
20. Identificar e Selecionar os Recursos e Profissionais para o Projeto;
21. Alocar Recursos nas Atividades;
22. Criar o Plano de Gerenciamento de Pessoal;
23. Inter-relacionar as Atividades e Definir Precências (Diagrama de Redes);
 - a) Definições;
 - b) Restrições de Datas nas Atividades;

- c) Tipos de Inter-relacionamentos;
- d) Defasagem e Adiantamento entre as Atividades;
- e) Diagrama de Rede;
- f) Diagrama de *Gantt*.

24. Fazer a Conciliação dos Recursos Superalocados ou Indisponíveis;

- a) Substituição do Recurso por Outro que Esteja Disponível;
- b) Troca da Escala de Trabalho;
- c) Regime de Trabalho em Horas-Extras;
- d) Nivelamento de Recursos;
- e) Conclusão

25. Calcular o Caminho Crítico (CPM);

- a) Definições Importantes.

26. Desenvolver o Cronograma do Projeto;

27. Criar o Plano de Gerenciamento de Prazos;

28. Calcular o Custo das Atividades e do Projeto (Orçamento);

- a) Custos de Recursos;
- b) Custos Indiretos;
- c) Estimativa de Custos por Pacotes de Trabalho;
- d) Orçamento;
- e) Fluxo de Caixa.

29. Criar Plano de Custos;

30. Criar Plano de Riscos;

31. Criar Plano de Aquisições;
32. Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto;
33. Aprovação do Plano de Gerenciamento do Projeto;
34. Arquivar o Plano de Gerenciamento do Projeto no Livro Geral do Projeto (Linha de Base)

Fase de Execução e Fase de Controle do Projeto

35. Executar o Pacote de Trabalho (Atividades);
36. Executar Atividades Auxiliares: Aquisições, Recursos Humanos, Comunicações e Qualidade.
37. Realizar a Análise de Valor Agregado para Avaliação de Desempenho;
 - a) Conceitos;
 - b) Exemplos.
38. Executar o Controle de Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, RH, Comunicação, Riscos e Aquisições;
39. Executar o Controle Integrado de Mudanças;
40. Todos os Trabalhos Foram Concluídos?

Fase de Encerramento do Projeto

41. Auditar e Validar o Resultado do Projeto com o Cliente / Patrocinador;
42. Discutir as Falhas Cometidas Durante o Projeto para Servirem de Base a Futuros Projetos;
43. Encerrar os Contratos Pendentes;

44. Desmobilizar o Time e a Estrutura do Projeto

45. Finalizar o Livro do Projeto e Ter o Projeto Concluído

Os Termos Técnicos empregados neste documento estão disponíveis no glossário ao final deste trabalho.