

1. Introdução

Com a proliferação dos eventos, também cresceu a quantidade de eventos de menor escala, conduzidos por empresas de menor porte (Kelly & Fairley, 2018). No entanto, empresas de menor porte enfrentam muito mais dificuldades por estarem sujeitas às fragilidades de serem pequenas (Flynn & Davis, 2016). Estas empresas também são empresas baseadas em projetos - EBPs, pois trabalham especificamente com projetos de eventos. Mesmo com pequena dimensão, estas pequenas empresas de eventos, precisam usar conhecimento para implementar os projetos com pessoal especializado para este fim (Von Nordenflycht, 2010). Mesmo em setores caracterizados por EBPs, existem empresas com diferentes dimensões, desafios distintos e diferentes formas de gerenciamento de projetos. No entanto, todas precisam de padrões para garantir confiabilidade e entrega adequada, mesmo em empresas de menor porte, com recursos limitados (Dougherty, 2006)

EBPs são reconhecidas como organizações que gerenciam funções em uma situação provisória de projetos, como o gerenciamento de eventos. Estas organizações devem conduzir os projetos com organização via projetos, e não funcionais, implicando também na forma como gerenciam os projetos (Lindkvist, 2004). Além disso, para que as empresas se mantenham competitivas no mercado, elas precisam melhorar os seus conhecimentos constantemente (Bartsch et al., 2013). Com isso, entender como as organizações baseadas em projetos podem superar as barreiras de aprender com seus projetos (Lindner & Wald, 2011). Então, as organizações baseadas em projetos têm muitas oportunidades de aprendizado por meio dos projetos que realizam (Fong & Lung, 2007). Apesar da quantidade significativa de pequenas empresas e do crescimento da economia de eventos, é importante conhecer melhor a estruturação e a forma de gerenciamento destes tipos de empresas em contextos específicos. Além disso, entender também como as EBPs podem aprender com seus projetos. Assim, a presente pesquisa visa compreender como a Aprendizagem Organizacional influencia o Gerenciamento de Projetos das EBPs de eventos. Entende-se que um evento se assemelha com um projeto possuindo as mesmas fases, como guias para aplicação de conhecimento e habilidades durante toda sua execução (Zitta, 2007). Os projetos possuem diferentes características específicas, como objetivos, partes interessadas, ambiente e riscos, que determinam diversas combinações de critérios e fatores de sucesso (Cserháti & Szabó, 2014), podem assim, viabilizar e fornecer recomendações para trazer melhores resultados.

2. Fundamentação teórica

Gerenciamento de Eventos e Projetos

Eventos são encontros temporários de pessoas, cada uma com um objetivo distinto, com um começo e um fim definitivos (Kim & Kaewnuch, 2018). Todos os eventos planejados são desenvolvidos para um propósito, o que antes era o domínio das iniciativas individuais e comunitárias, se transformou amplamente no domínio dos profissionais e empreendedores (Getz, 2012). A área de eventos pode abranger festivais e outras celebrações. Alguns são para celebração pública, enquanto outros são planejados para fins de competição, diversão, entretenimento, negócios ou socializar (Getz, 2012).

Os eventos são de natureza temporária, existem poucas oportunidades para corrigir erros (Abson, 2017). É necessário explorar processos e comportamentos em um nível mais profundo, além de realizar pesquisas sobre os fatores que possibilitam o sucesso de uma organização de eventos (Muskat & Deery, 2017). O consenso entre as partes interessadas no setor de eventos, é que aprimorar o conhecimento em gerenciamento de eventos é vital para o setor em termos de fornecer uma base de aprendizagem (Lee, Lee & Kim, 2008). O gerenciamento e

aperfeiçoamento dessa área se deve ao fato dos eventos serem importantes e envolverem uma cadeia relevante de partes interessadas, satisfazendo vários objetivos estratégicos e muitas vezes, extremamente arriscados para serem deixados aos amadores (Getz, 2012). As equipes de eventos geralmente são temporárias com prazos fixos estruturando sua existência (Muskat & Deery, 2017). Os gerentes de eventos precisam liderar projetos criativos, complexos, problemáticos, dinâmicos ou dependentes de partes interessadas (Abson, 2017). Os gerentes de eventos precisam possuir fortes habilidades de liderança e elas devem basear-se na capacidade de transformar situações, manter uma visão criativa e ter fortes habilidades de tomada de decisão. (Abson, 2017).

A maioria das pesquisas de eventos até agora se concentrou em definições e tipos de eventos, em logística de eventos e menos em questões de gerenciamento estratégico (Muskat & Deery, 2017). Embora tenha sido estudada extensivamente ao longo da década passada, as pesquisas sobre gerenciamento de eventos e festivais ainda precisam ser analisadas de maneira abrangente devido ao seu amplo conteúdo (Kim & Kaewnuch, 2018). O gerenciamento de eventos deve operar de maneira mais eficaz nesse ambiente de negócios acelerado e intensivo em conhecimento (Muskat & Deery, 2017).

Ao conceituar a organização baseada em projeto como um campo organizacional de organizações temporárias (Miterev et al., 2017), pode-se argumentar que um evento é um projeto (Zitta, 2007). As organizações baseadas em projetos (EBPs) são organizadas explicitamente em torno da realização de projetos, para oferecer serviços especializados e gerar saídas personalizadas para cada cliente (Choi, 2020).

Aprendizagem nas EBPEs

A aprendizagem pode ajudar as EBPEs que demandam padronizações nas ações que aplicam para produzir soluções aos clientes, mesmo com recursos escassos, com entregas seguras e eficientes. A aprendizagem baseada em projetos destaca de forma consistente os problemas envolvidos na tentativa de capturar, compartilhar, difundir conhecimento e aprendizagem entre projetos (Bresnen, Goussevskaia & Swan, 2004). Do mesmo modo, eles necessitam se adaptar com os distintos contextos organizacionais e demandas dos clientes (Dougherty, 2006). Também pressupõe a importância de compreender como a relação entre a forma estrutural e a empresa baseada em projetos, influencia a difusão e a promulgação do conhecimento administrativo (Bresnen, Goussevskaia & Swan, 2004). Tendo em vista a alavancagem de eventos e o fenômeno do planejamento estratégico, para a maximização dos resultados de eventos de curto e longo prazo (Kelly & Fairley, 2018), as organizações baseadas em projetos são amplamente elogiadas por sua capacidade de atender de maneira flexível às demandas dos clientes, integrar diversos conjuntos de conhecimentos, ultrapassar barreiras à inovação e mudança organizacional, entregar tarefas complexas e não rotineiras (Miterev et al., 2017).

Trocar conhecimentos entre os projetos não é uma tarefa fácil (Sense, 2013). Isso porque as pessoas são alocadas em múltiplos projetos, com estrutura temporária e em diferentes ambientes (Bartsch et al., 2013). Os projetos das empresas baseadas em projetos, funcionam como unidades independentes e as equipes de projeto não têm oportunidades de contato com envolvidos fora do projeto (Scarborough et al., 2004). Em tais organizações baseadas em projetos, os projetos criam um cenário no qual a difusão do conhecimento e práticas de trabalho emergentes são, provavelmente, o resultado de uma interação complexa entre as condições do projeto em constante mudança, por um lado e um terreno organizacional parcialmente indeterminado e mutável, por outro, devido à diversidade de projetos em execução (Bresnen, Goussevskaia & Swan, 2004).

O aprendizado nas empresas baseadas em projetos é um processo de conexão do conhecimento do projeto com a empresa baseada em projetos (Prencipe & Tell, 2001). Então, as empresas

baseadas em projetos têm muitas chances de aprendizado por meio dos projetos que concretizam com seus contratantes (Fong & Lung, 2007). Além disso, uma empresa pode aprender sobre gerenciamento de projetos, ampliar o seu conhecimento sobre ferramentas e métodos de gerenciamento e dessa forma, aprender a suportar melhor os processos da empresa (Disterer, 2002). Saber lidar com o gerenciamento de projetos e seu progresso por meio do aprendizado organizacional parece importante para as empresas baseadas em projetos (White & Fortune, 2002).

As empresas baseadas em projetos adotam uma série de mecanismos de aprendizado, integram projetos e processos de negócios, introduzem novas práticas de gerenciamento e gerenciam contextos institucionais firmes, a fim de desenvolver as capacidades e competências do projeto. (Miterev et al., 2017) Para que o conhecimento seja transferido dentro das EBPEs, segundo alguns estudos, existem facilitadores (Friedman et al., 2001) e barreiras (Berthoin Antal, Lenhardt & Rosenbrock, 2001) para a aprendizagem organizacional. As organizações confiam cada vez mais em projetos para realizar suas atividades de negócios (Bartsch et al., 2013). Além disso, projetos, assim como programas complexos, geralmente de natureza mais estratégica, são construções sociais sobre as quais existe atualmente uma discordância substancial sobre como traduzir o conhecimento individual e no gerenciamento de projetos estratégicos, dentro dos seus objetivos organizacionais (Thiry & Deguire, 2007). A aprendizagem em projetos pode ser vista como quaisquer melhoramentos efetuados nas atitudes e nas habilidades dos integrantes, que deveriam ser usadas por eles em outros projetos (Koskinen, 2012).

3. Método e técnicas de pesquisa

Como unidade de análise foram consideradas 14 empresas baseadas em projetos de eventos. As empresas foram escolhidas por serem pequenas, e porque trabalham com todos os portes de eventos. As empresas foram selecionadas pela análise dos seus sites, pelo seu tamanho e pelo porte dos eventos realizados. Os dados coletados dos sites permitiu o entendimento sobre as empresas e trouxe mais subsídios para as entrevistas.

A fonte primordial da coleta dos dados foi por meio das entrevistas. As entrevistas foram conduzidas seguindo alguns pontos de atenção como a utilização de perguntas adicionais, expressões curtas e reformulação quando necessário. Esses pontos de atenção buscaram colaborar com o pesquisador na interpretação dos dados coletados, oferecendo uma melhor compreensão sobre o tema abordado. Agendou-se entrevistas, principalmente, com o apoio de parceiros, uma vez que a pesquisadora se relaciona constantemente com profissionais da área de Eventos. Também houve contato por meio de redes sociais, como *WhatsApp*, *Instagram*, *Linkedin* e *Facebook*. Os resultados desta pesquisa foram enviados aos participantes com o propósito de contribuir com as empresas baseadas em projetos no setor de eventos. A seguir, na Tabela 1, encontra-se o roteiro com a entrevista semiestruturada.

Tabela 1 - Roteiro da entrevista semiestruturada

Pesquisa parte 1	
Na sua empresa é realizado planejamento para um novo evento?	
Perguntas	Autores (Ano)
Como é feito o planejamento para o desenvolvimento de um evento na sua empresa? Quais as barreiras encontradas no planejamento e qual a principal barreira neste planejamento? Por quê?	(Turner & Ledwith, 2016)
Como é feito o controle dos custos, prazo e qualidade? Se não, há algum impacto?	
Qual a dedicação das pessoas que trabalham no projeto? Qual o regime de trabalho?	

Antes de começar um projeto é feito um mapeamento das pessoas que serão envolvidas ou que serão impactadas pelo projeto? (Sense, 2013)

Se sim, como é feito? Por quê? Todas as pessoas ou seus representantes são ouvidos?

Pesquisa parte 2

Sobre a Aprendizagem Organizacional?

Perguntas

Autores (Ano)

Como a equipe de projeto geralmente é formada?	
Quem ajuda a encontrar os membros da equipe necessários para um projeto?	
É realizado um mapeamento das lições aprendidas com os eventos?	(Fong e Lung, 2007).
Como uma equipe de projeto geralmente executa um projeto.	(Sense, 2013).
Como os membros da equipe do projeto se coordenam com outros membros da equipe?	(Thiry, 2002).
Qual é o papel dos gerentes de projeto?	(Bartsch et al., 2013).
Quais são algumas vantagens para a execução do projeto de ter membros da equipe que trabalharam juntos anteriormente? E desvantagens?	(Friedman, Lipshitz e Overmeer, 2001)
Como as equipes de projeto usam experiências anteriores?	(Fiol e Lyles, 1985)
É feito uma reunião de lição aprendida? Quem participa?	(Edmondson, 2008)
A reunião de lições aprendidas é realizada ao longo do projeto ou somente ao final?	
Existe um repositório de lições aprendidas dos projetos?	
Esse repositório fica acessível para todos?	
Os superiores facilitam ou dificultam a aprendizagem com os projetos de eventos? Exemplifique.	
Como os envolvidos nos projetos de eventos compartilham informações sobre os erros e acertos com o evento?	
As lições aprendidas com os clientes ficam somente na empresa do cliente ou são levadas com a sua empresa? Como acontece?	
Os relacionamentos entre os envolvidos nos projetos de eventos costumam ser bons? Ou existem desavenças? Exemplifique.	
Como vocês lidam com os erros? Existem punições? Como funciona? Tem exemplos?	
Vocês lidam bem com as mudanças repentinas? Tem exemplos?	
Como são as estruturas organizacionais? E a estrutura do evento?	

Foram realizadas 15 entrevistas, de maneira individualizada mediante autorização e consentimento dos participantes com protocolo previamente elaborado. Todos os nomes foram substituídos por legendas para preservar suas identidades. Para cada entrevista, foi solicitada autorização prévia dos participantes, para que todo conteúdo fosse gravado e transcrito após sua finalização. A realização da transcrição aconteceu dentro do período de 24 a 48 horas. Em seguida, as informações foram codificadas e organizadas, para que fossem localizadas e comparadas.

Para a estrutura de dados, houve a realização da codificação interativa por meio do *software* MAXQDA. Permitiu conectar segmentos de dados e formar categorias, agrupamentos ou redes de informação para utilização posterior. Foi possível identificar os 10 códigos mais utilizados: Equipe do projeto em 117 segmentos; Tipos de Eventos e Fornecedor ambos com frequência de 82 segmentos; Comunicação em 78; Cliente com 67; Barreiras com 66; Custo e Planejamento ambos com frequência de 65; Lições Aprendidas com 64; e Comprometimento e Eventos com 54.

4. Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo, há a apresentação dos resultados obtidos no estudo.

Por meio da Tabela 2, é ressaltado cargo, gênero, tempo no cargo e tempo de empresa, obtido com a amostra composta por 14 empresas.

Tabela 2 - Dados específicos dos Entrevistados

Entrevistado	Cargo	Empresa	Tempo no Cargo	Porte do Evento
E01	Proprietário	EMP01	5 Anos	Pequeno a Grande
E02	Manager Director	EMP02	4 Anos	Pequeno a Grande
E03	Sócia Operacional	EMP03	15 Anos	Médio a Grande
E04	Coordenadora de Eventos	EMP04	1 Ano	Pequeno a Grande
E05	Gerente de Projetos	EMP05	18 Anos	Grande
E06	Coordenadora de Eventos	EMP04	3 Anos	
E07	Coordenadora de Eventos	EMP06	12 Anos	Pequeno a Grande
E08	Diretor Criativo	EMP07	6 Anos	Grande
E09	Produtor	EMP08	15 Anos	Pequeno a Grande
E10	Analista de Eventos	EMP09	3 Anos	Pequeno a Grande
E11	Analista de Marketing	EMP10	2 Anos	Pequeno a Grande
E12	Executiva de Vendas	EMP11	5 Meses	Pequeno
E13	Gestora de Prod de Eventos	EMP12	3 Anos	Grande
E14	Analista	EMP13	7 Anos	Grande
E15	Diretor-Geral	EMP14	12 Anos	Grande

Nota: Segmento das empresas de evento: EMP01 - Fitness; Games; Festas Internacionais; Congressos Médicos; EMP02 - Corporativos; Associativos (sem fins lucrativos); EMP03 - Congressos Médicos; EMP04 - Feiras; Convenções; Festas De Fim De Ano; Eventos Online; EMP05 - Científicos; Comerciais (Congressos); EMP06 - Técnico-Científicos; Culturais-Esportivos; EMP07 - Abertos Ao Público, Com venda de Ingresso; EMP08 - Shows; EMP09 - Corporativos Internos e Externos; EMP10 - Corporativo; Luxo; Convenções; EMP11 - Corporativos; Lazer; Técnico-Científico; EMP12 - Esportivos; EMP13 - Corporativos; EMP14 - Gastronômicos; Feiras Comerciais.

A seguir, demonstra-se detalhadamente os códigos obtidos das 15 entrevistas realizadas, com 145 páginas de transcrição e um total de aproximadamente 12 horas de entrevistas. A relação de códigos abaixo, é apresentada no formato nuvem de palavras em que é possível evidenciar o destaque de algumas palavras. Foi criado 42 códigos com frequência total de 1411 utilizações. Por meio da Figura 5 é possível identificar os códigos que foram expressivamente utilizados, como: Equipe de Projetos; Cliente; Fornecedor; Planejamento; Comunicação e Lições Aprendidas. Ressaltando que este resultado também se deu devido a interatividade destes códigos com os demais.

Os códigos foram criados para compreender tudo o que foi tido como resultado por meio das entrevistas, com a finalidade de responder à questão da pesquisa e alcançar seus objetivos necessários (Tabela 3).

Tabela 3 - Lista de códigos e finalidade quanto a utilização

Códigos	Finalidade de utilização
Eventos Tipos de Eventos Grande Porte Médio Porte Pequeno Porte	Cada evento possui sua individualidade devido às interações entre o ambiente, as pessoas e os sistemas de gerenciamento, contando com todos os elementos de design e de programação (Getz, 2012)
<i>Stakeholders</i> Equipe de Projetos Gerente de Projetos Fornecedor Cliente Terceirizados Público Órgão Público Morador Local	Independentemente do porte dos eventos, estes deveriam considerar uma sequência de atividades comuns a eventos distintos. Estas atividades incluem tarefas como a definição de projetos e estratégias contratuais. Envolver aspectos de liderança, cultura organizacional, comunicação com clientes e patrocinadores, além da parceria com <i>stakeholders</i> , dentre outros aspectos (Cserhádi & Szabó, 2014; Muir, 1986).

Aprendizagem Organizacional

Lições Aprendidas

Barreiras

Facilitadores

Embora, muitas vezes, o aprendizado em EBPs é considerado difícil, devido a sua natureza temporária (Bourne & Walker, 2004). Essa dificuldade surge devido à falta de capacidade de disseminação dos registros das lições aprendidas nos projetos, não se transformando em rotinas para os próximos projetos (Swan et al., 2010). Mesmo que se entenda que o objetivo de um projeto deva ser a entrega bem-sucedida, um segundo objetivo é visto como essencial para um projeto que é o aperfeiçoamento da aprendizagem organizacional (Sense, 2013). A necessidade de gerenciar o aprendizado advindo dos projetos é considerada para que toda a empresa possa se favorecer das lições aprendidas (Swan et al., 2010).

Gestão de Projetos

Planejamento

Escopo

Custo

Prazo

Competências

Sucesso

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos requisitos do projeto. O gerenciamento de projetos é realizado por meio da aplicação e integração adequadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de maneira eficaz e eficiente (PMBOK, 2017).

Qualidade

Falta de comprometimento

Relacionamento

Julgamento fundamentado

Pandemia

Informalidade

Internacionalização

Concorrência

Comunicação

Marca

Comprometimento

Falta de Motivação

Burocracia

Rotatividade

Intolerância a erros

Localização

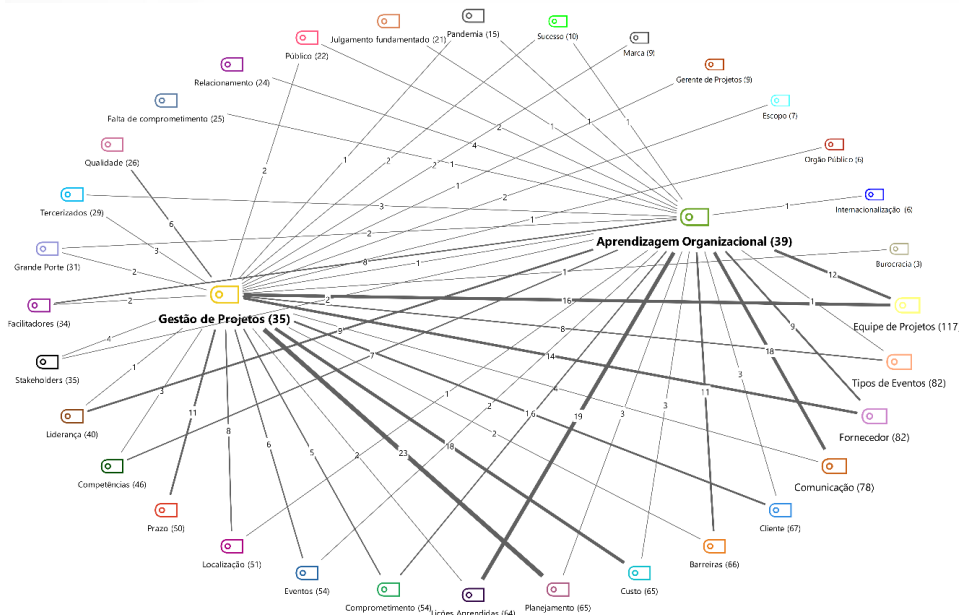
Liderança

Para que o conhecimento seja transferido dentro das EBPEs, segundo alguns estudos, existem facilitadores (Friedman et al., 2001) e barreiras (Berthoin Antal, Lenhardt & Rosenbrock, 2001), para a aprendizagem organizacional. Esses meios que favorecem e dificultam a aprendizagem organizacional foram agrupados em ideias comuns (Caldeira & Godoy, 2011)

A relação entre gestão de projetos e aprendizagem organizacional

Na Figura 1 é apresentado um mapa geral de coocorrências dos códigos relacionados à Gestão de Projetos e Aprendizagem Organizacional.

Figura 1 - Mapa sobre Gestão de Projetos e Aprendizagem Organizacional



Na Figura 1, os códigos com relação direta e mais intensa com a Gestão de Projetos, ou seja, que foram empregados em mais segmentos de textos foram: Planejamento com 23 trechos de textos codificados; em seguida, o Custo com 18; Equipes de projeto e Cliente com 16 segmentos codificados. Destaque para Fornecedor com 14 e Prazo em 11 segmentos de texto codificados. Por sua vez, os códigos que apresentaram relação direta com mais frequência quanto a Aprendizagem Organizacional foram: as Lições Aprendidas com 19; a Comunicação com 18; a Equipe de Projetos com 12; as Barreiras com 11; a Liderança com 9 e as Competências com 7 segmentos de texto codificados.

Um ponto importante nessa relação de códigos que relacionam Gestão de Projetos e Aprendizagem Organizacional nas empresas de eventos entrevistadas, foi a identificação de metas de prazo, custo e qualidade, conhecidas como "triângulo de ferro".

Gestão de Projetos - Planejamento, Custo, Equipes de projeto, Cliente, Fornecedor e Prazo
 Determinados fatores que foram identificados se relacionaram à Gestão de Projetos dentro das empresas baseadas em projetos de eventos ao qual foram entrevistadas. Na relação de códigos, houve um número de ligações expressivas entre Gestão de Projetos e Planejamento, Custo, Equipes de projeto, Cliente, Fornecedor e Prazo.

Um dos fatores evidenciado dentro da Gestão de Projetos foi o Planejamento, ao qual é primordial para execução efetiva do projeto. Pelos trechos apresentados, a seguir, pode-se observar que um dos fatores importantes destacados pelos entrevistados, é o local da realização do evento. O local influencia muito no planejamento geral do evento.

“Tudo começa quando chega um briefing para gente. Então quando chega o *briefing*, nós fazemos uma reunião de *brainstorming* no qual gente reúne com a criação, então a gente a gente verifica como é que foi o evento passado, histórico e a gente começa a discutir etapas do processo que a gente vai fazer. Então vai para criação e o que a criação vai fazer, o que vão criar desde a identidade visual a nome, peças, tudo que a gente faz isso. Na parte de produção, a gente vê locais onde a gente vai fazer... [E04, EMP04].”

“Então eu acho que o ponto de partida é o local e a partir do local você vai entendendo qual é a quantidade de pessoas que você vai conseguir realmente colocar naquele evento, qual estrutura que você vai fazer do evento. [E01, EMP01].”

Outro fato que se relacionou com a Gestão de Projetos foi o Custo, ao qual impacta diretamente na elaboração do Evento. O Custo aparece sendo decisivo para os gestores. Todo o projeto depende de uma boa condução desses custos e das aprovações dos clientes e, principalmente, da contratação dos fornecedores.

“A gente tem eventos grandes, o fluxo de caixa é alto, a parte de pagamentos, tem gente que tem um financeiro exclusivo para aquele projeto. [E01, EMP01]”.

“A gente trabalha com uma planilha de custos. Então tudo, todos os eventos que nós recebemos a gente coloca nessa planilha e manda para o cliente. Então conforme o cliente vai dando retorno para a gente, e ele pede, a gente negocia. Então a gente faz diversas versões assim. Então dependendo do que a gente chega até mais 10 versões de planilhas de questão de orçamento, de negociação com fornecedor. [E04, EMP04]”.

“Desenhávamos o projeto do evento e a partir desse desenho de projeto a gente definia um orçamento, encaminhava esse orçamento, esses pedidos de compras via sistema, porque nós éramos um setor da empresa, e o setor de compras fazia aquisição dos produtos ou a contratação dos serviços. [E07, EMP06]”.

A Equipe de Projetos também é um fator de alto impacto em Gestão de Projetos, sendo essa, também, responsável pela execução do Projeto. A equipe do projeto está presente em todas as etapas, desde a concepção até a execução e pós-evento. Como descrito nos trechos extraídos das entrevistas, a equipe usa de ferramentas para controlar todas as etapas do evento.

“São dois diretores, um da área de criação que tem dois designers, que ficam abaixo dele e elas são responsáveis por fazer toda a parte visual, artística do evento, né? Então a gente desenvolve o briefing, o esqueleto e ele, e elas fazem a parte artística, os três desenham um projeto. A outra área que é da outra diretora, que é da área de comercial que são as que atendem os clientes, então tem a diretora que pega a demanda e que distribui para as coordenadoras. As coordenadoras têm os seus clientes, e abaixo delas tem as assistentes. As coordenadoras são responsáveis por algumas coisas mais complexas e mais específicas como cotação de cenografia, equipamentos, a planilha de custos e tem as assistentes que auxiliam com PPTs, com palestrantes, com brindes. ... Tem a equipe, a equipe está sempre alinhada fazendo projeto... [E06, EMP04]”.

“Somos duas sócias ..., e nós trabalhamos em todo o processo da organização do evento do início ao fim então tudo o que acontece a gente sabe, nós não delegamos isso ao grupo ou a uma equipe que vai realizar esse evento ou outra que vai realizar aquele evento ou não, não, nós estamos à frente. [E03, EMP03]”.

Todas as ferramentas, e fluxos de trabalho que cada colaborador adotava. Então a gente tinha O fator Cliente consequentemente também foi frequentemente citado em relação à Gestão desses Clientes na gestão do projeto do evento, pois toda criação de demanda é proveniente deste. O cliente se relaciona com a gestão do projeto de evento, como também com a aprendizagem organizacional. Toda essa relação das empresas com o cliente, faz com que a empresa consiga aprender cada vez mais e colocar seus aprendizados em prática nos demais eventos.

“Cada projeto temos que fazer uma distinção entre projetos de clientes e projetos proprietários, o business plan que se aplica ao projeto proprietário. Quando a gente está falando de um projeto de cliente a primeira coisa que nós temos que fazer é o design. Ou seja, tentar entender como que aquele projeto/evento vai acontecer e partindo daí você faz um breakdown daquilo tudo. [E02, EMP02]”.

“A vantagem é que a pessoa conhece o processo, então conhece os clientes, estão aí já tá no dia a dia dele. [E15, EMP14]”.

Fornecedor também esteve ligado à Gestão de Projetos de eventos que necessita de uma gama variada de fornecedores. O fornecedor é visto pelos entrevistados como sendo um fator importante para o projeto de evento. Trabalhar com fornecedores conhecidos minimizam o risco. Fornecedor está ligado com gestão de projetos e com a aprendizagem organizacional. Esta ligação se dá porque na gestão dos projetos de eventos, esta relação com os fornecedores traz aprendizagem para a empresa de como agir para os próximos projetos.

“Tem empresas A, B e C, estão aqui as especificações de cada uma delas foi solicitado que elas estão oferecendo essa daqui a referência é essa, essa outra algumas a gente já trabalhou outras a gente não trabalhou, se desejar indicação a partir de outras pessoas ou de eventos que eles realizaram que nós vimos feedback até de empresas parceiras de organizadores de eventos muitas vezes a gente troca informações. [E03, EMP03]”.

“Mas tem um programa hoje que ele faz as ordens de serviço para todos os fornecedores, ali gera o custo do evento, a gente vai cobrar em cima da em cima da, do valor que a gente acha que é viável o mercado. E sobre qualidade, preza muito nossos parceiros, os fornecedores que já tem um trabalho para a gente e a gente fica muito focado nessa qualidade. [E15, EMP14]”.

E, por fim, um dos fatores predominantes relacionados à Gestão de Projetos deu-se ao quesito Prazo, que também se relaciona com a gestão de projetos de eventos e a aprendizagem organizacional. Como descrito no trecho a seguir, as ferramentas de controle ajudam a cuidar dos prazos de entrega dos projetos de eventos, conseqüentemente, ajudam com a qualidade.

“Toda a gestão desse corpo da programação científica que está dentro desse sistema, essa empresa é certificada com a norma ISO 9001, então a norma ISO ela exige que o evento tem que ter um cronograma das atividades, seja das reuniões, de quando vai ser aberto o processo de inscrição, como que vai ser a venda da parte comercial, como que vai ser a venda de patrocínio, então, por conta da norma ISO essa parte de cronograma, da gestão de custo do próprio escopo do projeto e com isso a gente acaba batendo na qualidade do instrumento da gestão da qualidade. [E05, EMP05]”.

Aprendizagem Organizacional e suas relações com Lições Aprendidas, Comunicação, Equipe de Projetos, Barreiras, Liderança e Competências

Houve um número de ligações expressivas entre Aprendizagem Organizacional e outros códigos como: Lições Aprendidas; Comunicação; Equipe de Projetos; Barreiras; Liderança e Competências.

Um dos fatores evidenciado dentro da Aprendizagem Organizacional foi o de Lições Aprendidas, obtidas através da transferência de conhecimento. O histórico é importante. Corre o risco de se perder quando existe a troca de colaborador. Também fica evidenciado que, quando a empresa trabalha com clientes que exigem confidencialidade, essas lições aprendidas nem sempre podem ser compartilhadas com todos da equipe do projeto do evento.

“A grande vantagem é manter as lições aprendidas, é manter o histórico, ter uma funcionária *full-time* que não muda de um evento para o outro e não carregar esse histórico realmente seria um prejuízo, também da mesma forma é manter essa comissão científica. [E05, EMP05]”.

“Algumas exceções, existem clientes que requerem um segundo nível de confidencialidade, ..., quando a gente faz uma análise de que foi positivo ou negativo em geral e na maioria dos clientes é muito transparente, existem alguns clientes que requerem [E02, EMP02]”.

A Comunicação também é um fator que pode fomentar a Aprendizagem Organizacional, sendo essencial para atender às expectativas de todos *stakeholders* envolvidos. Existe uma preocupação vista em alguns entrevistados sobre a dificuldade com a comunicação no caso de eventos de grande porte, pois possuem muitos envolvidos.

“Só para citar como exemplo, se é um novo cliente minha equipe conversa com os produtores locais para alinhar todas as questões metodológicas para a produção daquele evento, para que não entremos em conflito e atenda a necessidade do evento. [E09, EMP08]”.

“O *briefing* ele normalmente acontece na equipe de produção e pela equipe dizer o que deu certo, o que deu errado. Mas eu acho que muitas vezes, salvo quando é um evento muito grandioso que isso acaba acontecendo naturalmente. Quando o evento é muito grande, que muita gente envolvida... [E08, EMP07]”.

A Equipe de Projetos também se relacionou bastante com a Aprendizagem Organizacional. Por meio da equipe, o esperado é que este processo ocorra e gere impactos positivos. Como pode ser percebido no trecho exposto abaixo, a equipe tem que ser diversificada e com habilidades distintas para que a empresa possa atender todas as necessidades dos clientes. Essa variedade de habilidades da equipe, acaba contribuindo para a aprendizagem organizacional.

“Nós temos um mapeamento de habilidades, nós fazemos a locação de pessoas de acordo com habilidades ... Vamos supor que você seja uma empresa e queira organizar um evento convenção de vendas, vai ter uma pessoa ou duas na sua equipe, vai confiar naquelas pessoas que entendam e façam tudo. Mas quando você tá trabalhando com uma agência como nosso caso, você não está mais trabalhando com uma ou duas pessoas, tá trabalhando com o grupo de habilidades e essas habilidades, são complementares. Naturalmente existe uma pessoa que centraliza essa conversa, que é o gerente da

conta, o Account Management. Toda estrutura colocada a serviço daquele projeto é relacionada com as habilidades e com os objetivos do projeto, ... [E02, EMP02]”.

Outro fato que relacionou com Aprendizagem Organizacional foi o de Barreiras, permitindo a identificação deste junto a transferência de conhecimento dentro da organização. Os entrevistados explicam que existem algumas dificuldades para a aprendizagem, como por exemplo, a mudança. Se algo deu certo, mas os gestores querem implantar algo diferente, por terem aprendido algo novo, isso gera muita resistência entre os envolvidos. Outro ponto é que se os *feedbacks* não forem bem aplicados, pode existir uma resistência e a equipe não irá reagir muito bem, gerando barreiras.

“Como desvantagem no meu ponto de vista, é a dificuldade de alterar alguma metodologia de execução do evento, pois quando em um evento é empregado um método e ele deu certo, é muito difícil mudar num próximo evento mesmo tendo a necessidade, pois às vezes se cria uma zona de conforto e não acham necessário sair dessa zona de conforto, outra desvantagem é relacionada a comissão científica, manter uma comissão por longo prazo e não mudar nenhum integrante, as pessoas vão se acomodando, e essa equipe justamente é para trazer novas ideias, para acompanhar realmente a tendência da medicina. [E05, EMP05]”.

“Nós temos processo de feedback formalizados na empresa, porque se você deixa um processo de feedback solto a pessoa não quer fazer, porque aquela pessoa não reage bem. [E02, EMP02]”.

O fator Liderança também esteve ligado a Aprendizagem Organizacional, principalmente como possíveis facilitadores dentro do processo.

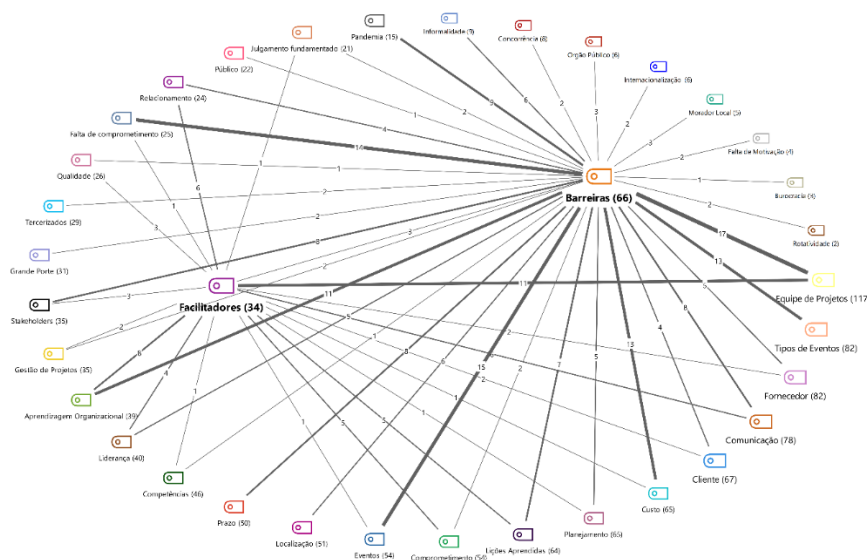
“Eu acho que é o papel do líder dentro da empresa, o papel da parte de cima também entender o motivo do erro, não simplesmente punir por qualquer situação eles são constantemente. [E08, EMP07]”.

“Os gestores eles têm que ser amplificadores de performance, o papel do gestor não é centralizar, não é poder, o papel do gestor é um facilitador, ele tem que ser um facilitador de dois níveis, ... [E02, EMP02]”.

A relação com as barreiras e os facilitadores

Na Figura 2 visualiza-se um mapa geral de coocorrências dos códigos relacionados Barreiras e Facilitadores.

Figura 2 - Mapa sobre Barreiras e Facilitadores



Na Figura 2, os códigos com relação direta e mais intensa com Barreiras, ou seja, que foram empregados em mais segmentos de textos foram: Pandemia com 15 trechos de textos codificados; em seguida, a Falta de Comprometimento com 14; Custo com 13; Comunicação e Prazo com 8 segmentos codificados; e por fim, Localização com 6 segmentos de texto codificados.

Os códigos que apresentaram relação direta com mais frequência quanto a Facilitadores foram: Aprendizagem Organizacional com 8; o Relacionamento com 6; Comprometimento e Comunicação com 5; e Liderança com 4 segmentos de texto codificados.

Barreiras - Comunicação, Custo, Pandemia, Falta de comprometimento, Prazo e Localização
Houve um número de ligações expressivas entre Barreiras e outros códigos como: Comunicação, Custo, Pandemia, Falta de comprometimento, Prazo e Localização.

Um dos fatores evidenciados como “barreira” foi a comunicação entre a equipe de projeto do evento e seus clientes, fornecedores e o próprio mercado. A troca de informações não evolui quando não há clareza na comunicação entre os *stakeholders* envolvidos. A comunicação foi vista como fator importante nos projetos de eventos.

“Algumas das principais barreiras que a gente tinha, era a compreensão de quem fazia o proponente, nós chamávamos na época de proponente, sobre as tipologias dos eventos. No nosso caso, a gente tinha uma realidade que o cara dizia que ele queria uma palestra, mas na verdade ele estava olhando para uma mesa temática, ou para um painel, então o exercício que a gente fez na época foi de criar um documento que ele explicitava quais eram as tipologias de eventos, e a gente encaminhava isso para os nossos proponentes, porque isso tem um impacto direto no briefing do evento e nos projetos do próprio evento. [E07, EMP06]”.

“Eu acho que a principal barreira é a falta de fontes e a falta de informação de mercado, se tem informação de mercados e tem bastante variáveis, mas não todas as variáveis que nós gostaríamos de ter para tomada de decisão né. [E02, EMP02]”.

Outro fator evidenciado como “barreira” foi o quesito Custo, em que os clientes idealizam um determinado tipo e formato de evento, porém não possui *budget* para execução do mesmo.

“Uma outra barreira que a gente tinha na época era questão orçamentária, então o proponente do evento tem um sonho, mas ele não tem dinheiro para pagar aquele sonho, isso é muito comum na área de eventos. Então a gente vai fazendo os ajustes dentro daquilo que é viável, ..., porque é um trabalho baseado numa gestão de projetos, muitas vezes ele vem com uma visão do evento que não é aquilo que é possível e viável de ser realizado, essa também era uma barreira. [E07, EMP06]”.

“Geralmente o nosso impedimento é questão de budget do nosso cliente. Então geralmente os clientes estão vindo com o budget muito reduzido e a gente precisa fazer caber nessa verba. Então a questão muito é saber, que a gente encontra hoje é em negociação. [E04, EMP04]”.

“Eu acho que tem sempre, entra sempre muito o budget que a gente recebe, porque as vezes o budget é um e o projeto é completamente diferente daquilo que o budget aceita, né?. [E06, EMP04]”.

Na área de eventos, outra barreira é a falta de comprometimento dos envolvidos. É uma área repleta de versatilidade de formatos de eventos, possibilidades de estilos, portes e tipo de eventos. Desta forma, o quesito falta de comprometimento que abrange tanto os *stakeholders* internos (funcionários e membros da equipe) ou *stakeholders* externos (fornecedor, cliente)

“Uma outra barreira era justamente entre alguns funcionários da empresa aceitarem alguns desafios, que é singular de cada evento, “_Olha o que aprendeu que é bom, o que não é bom não pode ficar”, pois para funcionários de carreira de 20 de 30 anos dentro da empresa é difícil convencê-los a esta adaptação. [E05, EMP05]”.

“O erro maior que a gente teve foi o troféu e do, teve uma feira que a impressão foi feita errada e os cortes também foi errado. Por exemplo da palavra LAZER cortaram o “r” da arte. A gente não tem como não tem como seguir dessa forma, que eu não tenho como divulgar o nosso trabalho escrito errado ali. [E11, EMP10]”.

“Eu acho que a principal desvantagem é o comodismo que essas empresas acabam determinado momento ficando, e corre-se o risco sim essas empresas ficarem acomodadas e com isso era para você ter que dar uma chamada, você ter relação tem que ficar um pouco mais profissional muitas vezes. [E08, EMP07]”.

Dentre outras barreiras, foi evidenciado o quanto o quesito prazo pode impactar negativamente na idealização de um projeto de eventos.

“Normalmente a gente paga e tem muitos que deixam a gente fazer o pagamento após o evento, faturado 15 dias após o evento, tem que dar um sinal, então para a gente dar um sinal tem que conversar financeiro, mas antes do evento, né? Isso é muito ruim, porque eu e a gente a gente tem uma política de empresa onde os pagamentos eles têm que ser 15 dias após o recebimento da fiscal, então quando

acontece isso de ter que dar o sinal antes do evento ou tem que pagar 100% antes do evento acontecer, a demanda é muito do financeiro. [E11, EMP10]”.

Como último fato em destaque para as barreiras, temos o quesito localização. A dificuldade em encontrar locais que atendam a burocracia para execução de um evento é evidenciada em algumas falas e está atrelada a políticas públicas.

“Hoje a minha principal barreira é local. Hoje o Rio é muito carente em local. Eu acho que São Paulo menos,... [E01, EMP01]”.

“Então a gente precisa identificar primeiramente qual é a expectativa que eles têm, segundo a maior dificuldade que a gente tem dependendo do porte do evento é tentar encontrar um local que atenda as especificações, porque muitas vezes nós precisamos de grandes áreas para exposição comercial e ao mesmo tempo o número grande de salas para atender a grade científica. [E03, EMP03]”.

Facilitadores - Aprendizagem Organizacional, Comprometimento, Relacionamento, Liderança e Comunicação

Houve um número de ligações expressivas entre Facilitadores e outros códigos como: Aprendizagem Organizacional, Comprometimento, Relacionamento, Liderança e Comunicação.

Um dos fatores evidenciados como facilitador foi a própria Aprendizagem Organizacional dentro da equipe de projeto de eventos. Quanto mais existe uma colaboração e troca entre cada área de conhecimento, mais isso se torna um facilitador.

“Tudo presencial, nós mapeávamos dentro de um modelo de coworking então todas as atividades que a gente desenvolvia chamava a equipe de investidores, dos colaboradores de cada temática, de cada área de conhecimento, então a gente tinha um cara que atende a área de saúde, o cara que atende área de gestão, outro que atende as engenharias, porque nós estamos dentro de uma universidade num fluxo de eventos contínuo, pra ter uma ideia nós chegamos num ano a fazer 800 eventos em um ano letivo, teve dias que teve uma média de 30, 40, 50 mil pessoas, e isso numa equipe de 5,6 pessoas, conseguíamos executar isso porque a equipe era da própria Universidade naquela empresa, ela era uma equipe de suporte, então a gente tinha toda uma relação com as áreas com jogava no workflow da Universidade ele demandava isso para as áreas, então eu preciso de um carro eu vou fazer reunião com o cara de transporte, se precisa de compra não fazer uma reunião, as áreas os próprios coordenadores de eventos... [E07, EMP06]”.

“Em evento eu acho que isso seja, lógico que sempre você deve estar sempre inovando, mas em evento isso é primordial. Você não depende só da sua boa vontade e do seu trabalho, você depende muito dos outros, de muitos outros fornecedores, prestadores de serviço, terceiros. ... [E01, EMP01]”.

“Temos o controle de qualidade, tanto no IPs quanto no presencial que fazemos, todo evento que fazemos, principalmente nos maiores que mais impactam o dia a dia, após a avaliação final do evento a gente uma avaliação sobre os pontos positivos e negativos [E10, EMP09]”.

Outro fator evidenciado como facilitador foi o quesito comprometimento. A confiança em ter tanto os *stakeholders* internos (funcionários da equipe de projetos e terceirizados) ou *stakeholders* externos (fornecedores e clientes) comprometidos, facilita muito todo processo de troca de informações e aprendizagem.

“A possibilidade da gente pesquisar e achar e fazer um bom serviço, ..Então os benefícios acho que é a confiança, a gente já saber que você vai pagar e ter um serviço confiável. [E11, EMP10]”

“Então, normalmente assim, todo mundo bem empenhado bem empenhado e bem solícito, sabe? Sempre querendo entregar o melhor, né? Até porque muitas vezes a gente sabe que se der tudo certo num evento, a gente vai considerar aquela empresa, aquele fornecedor pro próximo evento também, né? Então nunca vai ser só uma vez.. [E06, EMP04]”.

O relacionamento também é outro fator evidenciado como facilitador. É importante ter uma grande rede de fornecedores e clientes ao qual você possui um bom relacionamento e assim proporciona confiabilidade na entrega do projeto.

“Hoje a gente tem uma reunião pós-evento, que a gente passa todas, as todos os feedbacks para ele, a gente pega o feedback dele e passa o também o que a gente achou e tem uma pesquisa pós evento, que que é, então por exemplo, XXX tem um relatório que eles que eles enviam para gente, a gente os formatam e daí eu no final mostra o resultado final. Então a gente acompanha o dia a dia do pós, do antes, durante e pós-evento... [E15, EMP14]”.

“Eu acho que a vantagem principal vai ser a qualidade, porque quando você conhece com quem você tá trabalhando, com quem você tá lidando, que você já sabe que vai ser entregue, isso te dá uma segurança muito grande, então eu acho que qualidade e segurança, é algo que são duas características de benefícios, né? De vantagens. [E12, EMP11]”.

“Por exemplo se eu quisesse ia fazer uma camiseta “x” e eu tinha “y” valor, o fornecedor sempre me ajudou com feedbacks, dizendo por exemplo: “_Não pega essa camiseta, porque essa camiseta usa o produto mais caro”, então eu sempre tinha que ter uma alternativa de outra qualidade de tecido, para seguir adiante, então sim, sempre tive ajuda de fornecedor, sempre ao apresentar para a diretoria a qualidade e o custo menor. [E14, EMP13]”.

Outro fator evidenciado como facilitador foi o quesito liderança, foi ressaltado o quanto o papel de líder é primordial para encontrar soluções e engajar a equipe, como já citado anteriormente neste estudo.

“Eu acho que como qualquer empresa é tudo se inicia muito bem. Se tiver algum atrito no meio, eu acho que é papel do líder intervir e conseguir encontrar a solução durante o evento e tomar decisão depois, ... [E08, EMP07]”.

“Eles são, são os principais facilitadores ... Então são os facilitadores e os multiplicadores. [E12, EMP11]”.

“Os gestores eles têm que ser amplificadores de performance, o papel do gestor não é centralizar, não é poder, o papel do gestor é um facilitador, ele tem que ser um facilitador de dois níveis, de nível 1 é criar as condições para que a pessoa execute no seu trabalho na melhor maneira possível e a segunda é criar condições para cada pessoa desenvolva autonomia. [E02, EMP02]”.

Um dos fatores mais importantes como facilitador, é a comunicação. A troca de informações de maneira rápida e clara, proporciona uma agilidade na execução e resolução rápida de possíveis imprevistos.

“A maioria da equipe está instalada no com a gente então a gente, vamos até a mesa da pessoa ou WhatsApp, e-mail para formalização, mas na empresa nós temos uma ferramenta chamada Workplace,. [E10, EMP09]”.

“Através de e-mails, grupos de WhatsApp, existem também as reuniões presenciais pois pra toda decisão ou discussão, tanto da comissão científica quanto a música do terceirizado local, [E05, EMP05]”.

5. Discussão

Esse estudo teve como objetivo entender como a Aprendizagem influencia o Gerenciamento de Projetos das EBPs de eventos. Desta forma, foi evidenciado que o gerenciamento de projetos e aprendizagem organizacional se relacionam, sendo consideradas atividades importantes nas empresas de eventos, mesmo que este ainda seja realizado de maneira indireta e não à risca, pois muitos projetos são conduzidos de forma intuitiva, sem a utilização de documentos ou formalidades (Turner & Ledwith, 2018).

Tradicionalmente, dentro da área de gerenciamento de projetos, os fatores custo, tempo, funcionalidade e qualidade são critérios importantes para avaliar o desempenho dos projetos, que possibilita controlar a realização dos objetivos do projeto através da aplicação de um conjunto de ferramentas e técnicas (Papke-Shields, Beise & Quan, 2010). A aplicação destas técnicas elevaria a taxa de sucessos dos eventos, principalmente no quesito custo e prazo, ao qual é tão necessária uma boa administração, o gerenciamento de projetos proporciona uma execução de qualidade durante e no final do projeto, incluindo o cumprimento do orçamento, cronograma, objetivos técnicos e de qualidade, a aprendizagem organizacional iria além disso, ao focar em resultados de longo prazo e orientados para a equipe como um todo.

A relação específica entre a Gestão de Projetos e a Aprendizagem Organizacional é evidenciada por meio da ligação com a Equipe do Projeto. Esse resultado vai ao encontro de a aprendizagem organizacional ser constituída por meio da aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional (Argyris e Schön, 1996).

A “comunicação” pode ser considerada um facilitador, mas também como uma barreira no processo de aprendizagem organizacional destas empresas de eventos. Isso porque, quando se

promove meios que facilitem a comunicação, que possam habilitar pessoas não só a desenvolver a visão integral da organização, mas também possibilitam a enxergar os objetivos e assim monitorar seu desempenho, sendo assim um facilitador (Caldeira & Godoy, 2011). Entretanto, quando os processos de comunicação representam barreiras à aprendizagem, eles fomentam o raciocínio defensivo e inibem a conscientização da necessidade de mudança (Cannon & Edmondson, 2001).

A análise também traz a constatação que prazos e custos são impeditivos no processo de aprendizagem organizacional dentro das empresas baseadas em projetos de eventos. Pois, grande parte das melhorias da flexibilidade de operações requer investimentos em recursos produtivos, isso implica tomar iniciativas como treinamento adicional, capacitar a equipe de linha de frente, construir uma organização plana, implementar novas tecnologias e aumentar os custos do processo de desenvolvimento de serviços. Porém, essas ações também requerem tempo e recursos financeiros (Slack, 2005). Outra barreira é tida por meio falta de comprometimento, ou em processos de comunicação ineficiente pode se constituir em barreira à aprendizagem, sobretudo se os papéis e responsabilidades dos indivíduos não incentivarem seu comprometimento integral. (Caldeira & Godoy, 2011).

A localização também foi tida como fator impeditivo para realização de eventos e consequentemente a possibilidade de aprendizagem, pois como o local dos eventos ocorre devido a necessidade e desejo do cliente, muitas vezes os mesmos são executados em diversas localizações geográficas e estas, muitas vezes distantes das bases administrativas da empresa responsável pelo evento. Ocorre um natural distanciamento nas ações cotidianas dos gestores, que necessitam, contudo, agir de forma integrada para o cumprimento dos objetivos estratégicos (Caldeira & Godoy, 2011). Além disso, o local implicará em todo o planejamento do evento (Kim & Kaewnuch, 2018), como por exemplo, no prazo, no custo e no envolvimento dos *stakeholders*.

As descobertas do estudo também estão alinhadas junto a facilitadores no processo de aprendizagem organizacional, principalmente, reportando o mesmo como a ocorrência de aumento da capacidade de apresentar ações efetivas de melhoria do desempenho (Caldeira & Godoy, 2011). Além do aperfeiçoamento das ações, da compreensão e do conhecimento, os entrevistados veem, como agente de melhoria do desempenho, a capacidade de processamento das informações (Hubber, 1991) tido, principalmente, por meio de outro fator que é o comprometimento dos *stakeholders* internos.

Com base na visão experiencial da aprendizagem, entende-se que a forma pela qual os processos de comunicação são conduzidos pelas lideranças pode ser considerada essencial para que a aprendizagem ocorra (Caldeira & Godoy, 2011). Dessa forma, liderança também aparece como facilitador. O relacionamento também é uma base para extensão de ferramentas de gerenciamento de projetos, do qual o gerenciamento é utilizado como um guia (Thiry & Deguire, 2007).

A maioria dos entrevistados se mostraram interessados em utilizar ferramentas do processo de gerenciamento de projetos que ajudem a organizar o passo a passo que envolve o desenvolvimento e execução de um novo evento, pois na concepção deles, de fato evento é um projeto. Porém, trabalhando de maneira intuitiva, como fazem atualmente, os mesmos apresentaram uma realidade que proporcionam métodos ágeis e dinâmicos.

Como limitação do estudo, foi constatado que existem poucas referências na literatura para gerenciamento de projetos em empresas baseadas em projetos no setor de eventos (EBPEs). Não há muitas publicações específicas para delimitar a fronteira entre empresas de eventos e sua relação com gerenciamento de projetos. Embora, ambas áreas se relacionem de maneira tão informal como mencionado neste estudo. Acredita-se que, brevemente, poderá ser mais

abordada a relação de empresas baseadas em projetos no setor de eventos, com níveis de maturidade, assim como ocorre em relação com outros métodos de gestão.

Nota-se que faltam publicações empíricas sobre empresas baseadas em projetos no setor de eventos (EBPEs). Sendo assim, sugere-se a aplicação de mais estudos em outros contextos, no qual, este porte de empresa tenha importância, a fim de analisar os resultados.

6. Referências

- Abson, E. (2017). How Event Managers Lead: applying competency school theory to event management. *Event Management*, 21(4), 403-419.
- Bartsch, V., Ebers, M., & Maurer, I. (2013). Learning In Project-Based Organizations: The Role Of Project Teams' Social Capital For Overcoming Barriers To Learning. *International Journal Of Project Management*, 31(2), 239-251.
- Bourne, L., & Walker, D. H. (2004). Advancing Project Management In Learnin Organizations. *The Learning Organization*, 11(3), 226-243.
- Bresnen, M., Goussevskaia, A., & Swan, J. (2004). Embedding new management knowledge in project-based organizations. *Organization studies*, 25(9), 1535-1555.
- Caldeira, A., & Godoy, A. S. (2011). Barreiras E Incentivos À Aprendizagem Organizacional: Um Estudo De Caso. *REGE-Revista De Gestão*, 18(4), 513-530.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting Failure: Antecedents And Consequences Of Shared Beliefs About Failure In Organizational Work Groups. *Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior*, 22(2), 161-177.
- Choi, S. (2020). Ongoing Customization In Project-Based Organizations. *Department Of Management Ewha School Of Business*, 01-32.
- Cserhádi, G., & Szabó, L. (2014). The Relationship Between Success Criteria And Success Factors In Organisational Event Projects. *International Journal Of Project Management*, 32(4), 613-624.
- Disterer, G., 2002. Management Of Project Knowledge And Experiences. *Journal Of Knowledge Management* 6 (5), 512-520.
- Dougherty, D. (2006). Organizing For Innovation In The 21st Century. *The Sage Handbook Of Organization Studies*, 2, 598-617.
- Edmondson, A. C. (2008). O Imperativo Competitivo Do Aprendizado. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 48-55.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning Academy Of Management Review, 10 (4), 803-813. Gartner, W, B,(1985). A Conceptual Framework For Describing The Phenomenon Of New Venture Creation, *Academy Of Management Review* I, 696-706.
- Flynn, A., & Davis, P. (2016). Firms' Experience Of SME-Friendly Policy And Their Participation And Success In Public Procurement. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*. Vol. 23 No. 3, Pp. 616-635
- Fong, P. S., & Lung, B. W. (2007). Interorganizational Teamwork In The Construction Industry. *Journal Of Construction Engineering And Management*, 133(2), 157-168.
- Friedman, V. J., Lipshitz, R., & Overmeer, W. (2001). Creating Conditions For Organizational Learning. *Handbook Of Organizational Learning And Knowledge*, 757-774.
- Getz, D. (2012). Event studies: Discourses and future directions. *Event Management*, 16(2), 171-187.
- Kelly, D. M., & Fairley, S. (2018). What About The Event? How Do Tourism Leveraging Strategies Affect Small-Scale Events?. *Tourism Management*, 64, 335-345.
- Kim, Y. H., & Kaewnuch, K. (2018). Finding the gaps in event management research: A descriptive meta-analysis. *Event Management*, 22(3), 453-467.

- Koskinen, K. U. (2012). Organizational Learning In Project-Based Companies: A Process Thinking Approach. *Project Management Journal*, 43(3), 40-49.
- Lee, K. M., Lee, M. J., & Kim, H. J. (2008). Comparing perceptions of event management curriculum: A factor-correspondence analysis. *Event Management*, 12(2), 67-79.
- Lindkvist, L. (2004). Governing Project-Based Firms: Promoting Market-Like Processes Within Hierarchies. *Journal Of Management And Governance*, 8(1), 3-25.
- Lindner, F., & Wald, A. (2011). Success Factors Of Knowledge Management In Temporary Organizations. *International Journal Of Project Management*, 29(7), 877-888.
- Miterev, M., Engwall, M., & Jerbrant, A. (2017). Mechanisms Of Isomorphism In Project-Based Organizations. *Project Management Journal*, 48(5), 9-24.
- Muskat, B., & Deery, M. (2017). Knowledge transfer and organizational memory: an events perspective. *Event Management*, 21(4), 431-447.
- Papke-Shields, K. E., Beise, C., & Quan, J. (2010). Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International journal of project management*, 28(7), 650-662.
- PMBOK. (2017). *PMBOK Guide - 6th Edition*. In Project Management Institute. <https://doi.org/10.1002/Pmj.20125>
- Prencipe, A., & Tell, F. (2001). Inter-Project Learning: Processes And Outcomes Of Knowledge Codification In Project-Based Firms. *Research Policy*, 30(9), 1373-1394.
- Scarbrough, H., Swan, J., Laurent, S., Bresnen, M., Edelman, L., & Newell, S. (2004). Project-Based Learning And The Role Of Learning Boundaries. *Organization Studies*, 25(9), 1579-1600.
- Sense, A.J. (2013). A Project Sponsor's Impact On Practice-Based Learning Within Projects. *International Journal Of Project Management*, 31, 264-271
- Slack, N. (2005). The Flexibility Of Manufacturing Systems. *International Journal Of Operations & Production Management*, 25(12), 1190-1200.
- Starbuck, W. H., & Hedberg, B. L. T. (2001). *How organizations learn from success and failure*. M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, I. Nonaka, (1^aed.). In: Handbook of Organizational Learning and Knowledge.
- Swan, J., Scarbrough, H., & Newell, S. (2010). Why Don't (Or Do) Organizations Learn From Projects?. *Management Learning*, 41(3), 325-344.
- Thiry, M., & Deguire, M. (2007). Recent Developments In Project-Based Organisations. *International Journal Of Project Management*, 25(7), 649-658.
- Turner, R., & Ledwith, A. (2018). Project Management In Small To Medium-Sized Enterprises: Fitting The Practices To The Needs Of The Firm To Deliver Benefit. *Journal Of Small Business Management*, 56(3), 475-493.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What Is A Professional Service Firm? Toward A Theory And Taxonomy Of Knowledge-Intensive Firms. *Academy Of Management Review*, 35(1), 155-174.
- White, D., & Fortune, J. (2002). Current Practice In Project Management—An Empirical Study. *International Journal Of Project Management*, 20(1), 1-11.
- Zitta, C. (2018). *Organização De Eventos: Da Ideia A Realidade* (1^aed.). Distrito Federal: Senac.