



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



**APLICAÇÃO DE TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO
PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA DE UMA INCUBADORA
DE EMPREENDIMENTOS RURAIS.**

*APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT TECHNIQUES IN THE BUSINESS
RESTRUCTURING PROCESS OF A RURAL ENTERPRISES INCUBATOR*

JÉSSICA VIVIANNE DA CUNHA SILVA DE BRITO
UFRN

JOHNATAN RAFAEL SANTANA DE BRITO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à órgão de fomento:
Capes



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



APLICAÇÃO DE TÉCNICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA DE UMA INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS RURAIS.

Objetivo do estudo

Demonstrar como a aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos contribuiu com a elaboração de um planejamento estratégico para reestruturação de uma incubadora de empreendimentos produtivos rurais,

Relevância/originalidade

Este trabalho demonstrou como a aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos contribuiu com a elaboração de um planejamento estratégico para reestruturação de uma incubadora de empreendimentos produtivos rurais, tendo sua motivação fundamentada no fato que o emprego dos referidos mecanismos de gerenciamento permitem a entrega de um serviço com maior nível de aderência às demandas do cliente, bem como torna o desafio de executar um projeto, com todas as especificidades que lhe forem inerentes, mais ágil e eficaz.

Metodologia/abordagem

A construção deste relato seguiu uma lógica qualitativa com foco descritivo, isto é, buscou-se apresentar detalhadamente os procedimentos seguidos quando da experiência vivenciada. O trabalho relatado, por sua vez, foi desenvolvido considerando o ciclo de vida do projeto e tendo como base o Life Cycle Canvas (LCC) e o Guia do Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Ao longo do relato técnico são apresentadas as maneiras como as ferramentas foram utilizadas, as implicações decorridas de suas aplicações e os resultados obtidos em termos de desempenho.

Principais resultados

Observou-se que o uso adequado das ferramentas utilizadas possibilitou o atendimento de todas as demandas do sponsor. Os produtos previstos foram elaborados e entregues de forma alinhada aos objetivos da organização contratante, considerando sua capacidade de execução do planejamento, assim como o cumprimento do cronograma estabelecido e dos requisitos do ente responsável pelo aporte dos recursos financeiros. Outro ponto de destaque com relação às técnicas aplicadas foi a forma como as comunicações foram geridas, facilitando a articulação das informações, dando agilidade aos processos, haja vista que todos os envolvidos sabiam a quem direcionar quaisquer questionamentos. Além disso, as interlocuções se davam com um propósito claro e específico, diminuindo a quantidade de mensagens trocadas em vão.

Contribuições teóricas/metodológicas

A lógica do trabalho baseou-se numa perspectiva integrada aos fundamentos e técnicas da gestão de projetos, desenvolvendo suas ações, construindo e gerenciando projetos com base fundamentalmente no Project Management Body of Knowledge (PMBOK) e fazendo uso da abordagem do Design Thinking como meio para o desenvolvimento de soluções. Além destes, fez-se uso de algumas técnicas visuais de gerenciamento de projetos, sendo uma delas o Life Cycle Canvas (LCC).

Contribuições sociais/para a gestão

Em geral, o que se percebeu com aplicação dessas técnicas foi que a contribuição para o sucesso do projeto foi inquestionável, em primeiro lugar, no que diz respeito às suas funções básicas – o de fato todas as técnicas utilizadas no decorrer do projeto contribuíram nas áreas em que elas se propõem – e, em segundo lugar, ressalta-se a colaboração indireta destas no processo de comunicação, haja vista que a interação promovida por elas quando de sua elaboração configura a primeira atividade da equipe com relação ao projeto, o que proporciona um ambiente de trabalho mais tranquilo e gera maior engajamento dos participantes.

Palavras-chave: Gestão de projetos, Ferramentas de gestão de projetos, PMBOK, Life Cycle Canvas



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT TECHNIQUES IN THE BUSINESS RESTRUCTURING PROCESS OF A RURAL ENTERPRISES INCUBATOR

Study purpose

To demonstrate how the application of project management techniques contributed to the development of a strategic plan for the restructuring of an incubator for rural productive enterprises.

Relevance / originality

This work demonstrated how the application of project management techniques contributed to the elaboration of a strategic plan for the restructuring of an incubator of rural productive enterprises, having its motivation based on the fact that the use of the referred management mechanisms allows the delivery of a service with a higher level of adherence to customer demands, as well as making the challenge of executing a project, with all the inherent specificities, more agile and effective.

Methodology / approach

The construction of this report followed a qualitative logic with a descriptive focus, that is, an attempt was made to present in detail the procedures followed during the lived experience. The reported work, in turn, was developed considering the project life cycle and based on the Life Cycle Canvas (LCC) and the Project Management Body of Knowledge Guide - PMBOK®. Throughout the technical report, the ways in which the tools were used, the implications of their applications and the results obtained in terms of performance are presented.

Main results

It was observed that the proper use of the tools used made it possible to meet all the sponsor's demands. The planned products were prepared and delivered in line with the objectives of the contracting organization, considering their ability to execute the planning, as well as compliance with the established schedule and the requirements of the entity responsible for providing financial resources. Another important point regarding the applied techniques was the way in which communications were managed, facilitating the articulation of information, giving agility to the processes, given that everyone involved knew who to direct any questions to. In addition, the interlocutions took place with a clear and specific purpose, reducing the amount of messages exchanged in vain.

Theoretical / methodological contributions

The logic of the work was based on an integrated perspective with the fundamentals and techniques of project management, developing its actions, building and managing projects based mainly on the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) and making use of the Design Thinking approach as a means to the development of solutions. In addition to these, some visual project management techniques were used, one of which was the Life Cycle Canvas (LCC).

Social / management contributions

In general, what was realized with the application of these techniques was that the contribution to the success of the project was unquestionable, in the first place, with regard to its basic functions - the fact that all the techniques used during the project contributed in the areas in which they propose themselves - and, secondly, their indirect collaboration in the communication process is emphasized, given that the interaction promoted by them when they are elaborated constitutes the first activity of the team in relation to the project, which provides a more relaxed work environment and generates greater engagement from participants.

Keywords: Project management , Project management tools, PMBOK, Life Cycle Canvas.



1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de um projeto passa necessariamente pela harmonização de demandas e de recursos disponíveis. Trabalhar essas variáveis em consenso com os parâmetros de tempo, custo e qualidade, constitui um verdadeiro desafio para gerentes de projetos que têm como foco a entrega de um trabalho cujo sucesso possa ser medido não só no tocante ao atendimento dos requisitos estabelecidos, mas também em relação à efetividade do produto do projeto.

Nesse sentido, alguns autores estudiosos da gestão de projetos afirmam que mesmo um projeto bem gerenciado pode não vir a ter sucesso, na mesma proporção que um projeto ainda que mal gerido pode lograr êxito. Para os pesquisadores, a medição do sucesso de um projeto requer fundamentalmente que, *a priori*, seja realizada uma distinção entre o que se entende por projeto de sucesso e uma gestão de projeto bem-sucedida, pois somente com base nesse entendimento é que se pode realizar sua avaliação de desempenho.

Do ponto de vista empírico, muitos empreendimentos surgiram com base em boas ideias e se desenvolveram por meio de práticas produtivas e de gestão muitas vezes desprovidas do aparato técnico necessário para sua atuação de forma eficiente, eficaz e efetiva. Todavia, conseguem se manter no mercado em função das condições e características deste.

Identificando tal aspecto como uma oportunidade de negócio, a Suassuna Consultoria e Planejamento se estabeleceu como organização tendo como objetivo criar possibilidades para empreendimentos que têm atuado sem uma estrutura de planejamento bem definida, considerando as peculiaridades de cada organização e de cada contexto.

O grande aspecto identificado com maior potencial de mercado para a Suassuna é a personalização dos serviços e a utilização de ferramentas eficientes para gerenciamentos de projetos, tendo como seu diferencial a capacidade de dar resposta às variadas necessidades de cada organização, auxiliando-as a aperfeiçoar seus processos e alcançar resultados.

A lógica de trabalho deste escritório de consultoria baseia-se numa perspectiva totalmente integrada aos fundamentos e técnicas da gestão de projetos, desenvolvendo suas ações, construindo e gerenciando projetos com base fundamentalmente no *Project Management Body of Knowledge - PMBOK®* e fazendo uso da abordagem do *Design Thinking* como meio para o desenvolvimento de soluções. Além destes, a Suassuna, no âmbito da gestão de projetos, passou a fazer uso de algumas técnicas “enxutas” de gerenciamento de projetos, sendo uma delas o *Life Cycle Canvas – LCC®*.

Diante dessas características relativas à forma de atuação implementada pela empresa, alguns trabalhos foram desenvolvidos durante seu período de atuação no mercado. Dentre estes destaca-se a criação e implementação de um modelo de negócio para a Incubadora de Agronegócios das Cooperativas Comunitárias (IACC)ⁱ, uma organização idealizada pela Fundação Tecnológica do Brasil (FTB) – que atua no desenvolvimento de ideias e no fomento de projetos com viés voltado à inovação tecnológica, difusão de conhecimentos e transferência de tecnologias – em função de uma demanda existente por parte dos pequenos produtores rurais de melhoramento de seus produtos e processos, além da inserção de mercado.

A IACC surgiu num ambiente composto por produtores, cuja atividade econômica é fundamentalmente agropecuária, que adotam o modelo de produção familiar e dispõem de uma certa capacidade de produção, mas, principalmente, de potencial de crescimento, dada a existência de capacidade ociosa não planejada e/ou, práticas produtivas e de gestão ineficientes. Neste sentido, seu objetivo é fomentar o desenvolvimento destes



empreendimentos. Todavia, em função de alguns problemas organizacionais, a Incubadora, idealizada ainda nos idos de 2004, passou um longo período desestruturada, retomando suas atividades e se reestruturando em 2014.

Contratada pela Fundação Tecnológica do Brasil para desenvolver o processo de reestruturação da incubadora, a Suassuna implantou seu modelo de trabalho, primeiramente utilizando-se das ferramentas de gestão de projetos para a concepção do projeto e em seguida empregando os artefatos produzidos como sustentáculos do desenvolvimento das demais atividades do trabalho, principalmente no tocante à realização dos produtos do projeto, quais sejam:

- Plano de ação institucional;
- Plano de negócios;
- Plano de graduação;
- Plano de gerenciamento básico;
- Treinamento e capacitação para aplicação dos modelos criados.

A utilização de técnicas de gerenciamento de projetos proporcionou uma capacidade de desenvolvimento e gestão do projeto de maneira efetiva, com elevado grau de eficiência, do ponto de vista da capacidade de gestão do empreendimento gerada, e com eficácia plena, tendo em vista que os resultados obtidos pelo projeto da Suassuna foi a implantação e a plena atividade da IACC, inclusive deixando-a num patamar de aptidão acima do planejado no que diz respeito à sua condição para certificação, à qual a Incubadora se submeteu.

Doravante, este relato técnico oferecerá informações mais específicas, subsidiando o conhecimento relativo ao caso em destaque, de maneira a demonstrar o quanto que a aplicação correta das técnicas de gestão de projetos, sobretudo o uso de práticas oriundas do Guia PMBOK® e do LCC®, podem oferecer um potencial de resposta no tocante à qualidade dos resultados de um projeto. Será observado o contexto investigado para a partir de então se discutir sobre o diagnóstico da situação apresentada. Posteriormente, adentra-se de forma mais específica na descrição do projeto desenvolvido pela empresa e nas técnicas utilizadas e por fim apresenta-se as considerações finais.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

O contexto investigado parte da análise acerca do modelo de gerenciamento de projetos adotado pela Suassuna Consultoria e Planejamento. Esta organização iniciou suas atividades em janeiro de 2014, com foco na prestação de serviços de assessoria em planejamento estratégico e captação de recursos para empresas e organizações sociais instaladas no interior da Paraíba. A empresa surgiu a partir da observação de uma demanda por parte das instituições locais no tocante à elaboração de projetos – tanto para captação de recursos via poder público, quanto junto a instituições privadas de fomento – e organização administrativa.

A missão da empresa é oferecer soluções adequadas e aplicáveis às demandas das organizações, tendo como valores principais: a obstinação por personalização e aplicabilidade; o desenvolvimento institucional gera desenvolvimento local; e foco na inovação, preferência por simplicidade e disciplina como fundamento.

Assim, em face de sua obstinação por entregar soluções adequadas às demandas de cada cliente, a organização busca continuamente entender cada estrutura organizacional e identificar problemas e suas causas, tendo assim capacidade para propor soluções e mitigar os problemas enfrentados por cada cliente. Para isso, a empresa aplica um método de trabalho que engloba um pacote de técnicas de planejamento, criação e gerenciamento baseado,



prioritariamente, em três ferramentas gerenciais: o *Design Thinking*, o método PDCA (ou Ciclo PDCA) e o guia de boas práticas em gerenciamento de projetos, denominado como *Project Management Body of Knowledge - PMBOK®*.

Através da utilização dessas ferramentas, a Suassuna consegue dar resposta às diferentes necessidades de cada organização, auxiliando-as a aperfeiçoar seus processos e a alcançar os resultados almejados, tal como mostrado no projeto apresentado, ocasião em que a empresa foi a responsável pelo processo de reestruturação de uma incubadora de negócios agropecuários, que estava com suas atividades paradas em virtude de problemas institucionais, tendo que coadunar as demandas de diversas partes interessadas, bem como garantir a entrega de uma estrutura gestora capaz de dar continuidade às atividades da instituição.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

Em decorrência do seu foco de atuação e especialização na área, a empresa conseguiu, via processo licitatório, sua contratação pela Fundação Tecnológica do Brasil para construção do processo de reestruturação institucional de uma das incubadoras de negócios sobre o comando da Fundação.

A incubadora em questão, após um período em atividade, estava com suas ações interrompidas há alguns anos em decorrência de divergências institucionais e problemas oriundos de mudanças em sua diretoria. O empenho em sua reestruturação pela Fundação se deu em razão da obtenção de um apoio junto a uma instituição de fomento, o que propiciou não só a renovação institucional, mas também financiou todo o primeiro processo de seleção de empreendimentos para a nova fase da incubadora.

Com relação ao foco de atuação da incubadora, explicita-se que – em sua nova fase – trata-se uma incubadora de empreendimentos agropecuários com foco nos negócios instalados no Semiárido, que opera sob um modelo de incubação virtual e que tem como público-alvo empreendimentos produtivos, como cooperativas, associações, assentamentos rurais, dentre outros, que atuem em qualquer área relacionada ao agronegócio e cujos serviços, produtos ou processos careçam de algum modo de reestruturação e/ou melhoramento produtivo.

Em face da extensão geográfica do campo de atuação da incubadora e da limitação de recursos disponíveis, não se tem o número exato de empreendimentos que se enquadram no escopo da organização, todavia, após realização de visitas técnicas em diversas regiões dessa área de cobertura, verificou-se que as necessidades desses empreendimentos eram replicadas, ou seja, os negócios – mesmo que em segmentos distintos – atuantes na mesma região apresentavam as mesmas demandas, quais eram: dificuldade em penetrar e em permanecer no mercado, oscilações na capacidade produtiva e problemas na gestão dos empreendimentos.

O entendimento sobre as demandas dos empreendimentos foi fundamental para determinar o rumo que a incubadora iria tomar e por conseguinte da abordagem utilizada para criação de seu planejamento, uma vez que tal planejamento deveria estar em acordo com o objetivo final da organização e, inclusive, integrar o público-alvo em sua implantação, tendo em vista o viés participativo dado a nova fase da incubadora;

Nesse sentido, o planejamento do processo de reestruturação da incubadora, cujos procedimentos serão pormenorizados no capítulo “descrição do projeto”, compreendeu o entendimento sobre a etapa anterior da incubadora, um estudo profundo do campo de atuação da instituição (incluindo pesquisa sobre o setor agropecuário e sobre o Semiárido), o entendimento sobre modelos padronizados de gestão de incubadoras (como o Modelo CERNE), e, principalmente, a definição sobre quais técnicas de gestão poderiam ser



utilizadas para permitir que o planejamento entregue fosse capaz de satisfazer as demandas das diversas partes interessadas na renovação institucional da incubadora.

4. DESCRIÇÃO DO PROJETO

4.1. Iniciação

A iniciação do trabalho ocorreu com a elaboração do termo de abertura do projeto, o qual foi preparado a partir do preenchimento do modelo do *Life Cycle Canvas*, e de sua aprovação após apresentação para o *stakeholder* principal.

O referido termo de abertura foi elaborado pela empresa responsável em parceria com o assessor técnico da incubadora, designado para acompanhar o desenvolvimento do projeto. Abaixo estão descritos os elementos que compuseram o termo de abertura do projeto. A fim de facilitar a leitura, os itens preenchidos no *canvas* foram transcritos em formato textual:

- **Projeto:** reestruturação de uma incubadora de empreendimentos agropecuários.
- **Pitch:** planejamento da “nova IACC”.
- **Ciclo de vida:** iniciação.
- **Artefato:** termo de abertura do projeto (versão: 01).
- **Local:** Campina Grande.
- **Justificativa:** a elaboração de um planejamento atual, organizado e adaptado à nova realidade da incubadora é necessário, em primeiro lugar, para nortear o das atividades iniciais, bem como para permitir o entendimento correto sobre a nova caracterização da organização, e, em segundo lugar, para cumprir uma das etapas estabelecidas no projeto de captação de recursos.
- **Objetivos:** criar a nova estrutura organizacional da incubadora; elaborar um planejamento de curto prazo a fim de nortear as ações iniciais da organização; adaptar à nova composição da incubadora aos requisitos dos *stakeholders*.
- **Benefícios esperados:** proporcionar maior comunicação sobre as atividades da incubadora para os *stakeholders*; cumprir todos os requisitos do patrocinador; marcar pontualmente o início das atividades da instituição; melhorar o entendimento sobre funções e responsabilidades; facilitar a realização das atividades iniciais da nova fase da incubadora.
- **Produto:** plano de reestruturação institucional.
- **Requisitos:** adequar as atividades da instituição ao Modelo CERNE; criar um planejamento organizacional com foco no usuário final dos serviços da instituição; a nova estrutura organizacional ser estabelecida com base nos recursos humanos e físicos da instituição gestora.



- **Restrições:** cumprimento dos prazos estabelecidos no projeto de captação de recursos; distância física; dificuldade de acesso aos usuários finais da incubadora para entender melhor como a instituição poderia os beneficiar de forma mais eficaz.
 - **Partes interessadas:** as principais partes interessadas do projeto são: a Fundação Tecnológica do Brasil; as organizações parceiras; as associações e cooperativas pertencentes à Incubadora; o SEBRAE, agente patrocinador; e as várias organizações parceiras.
 - **Comunicações:** a comunicação seria realizada prioritariamente via e-mail e, em caso de urgência, via telefone.
 - **Equipe:** equipe da Suassuna, formada por um gerente de projetos, que também atuava na parte técnica, e um consultor especialista em desenvolvimento de projetos com foco no público-alvo da incubadora, e como interlocutores principais, o assessor-técnico da área e a coordenadora-geral da incubadora.
 - **Premissas:**
 - 1 – Haver um arquivo documental sobre a fase anterior da incubadora que serviria para auxiliar na compreensão geral sobre o funcionamento da organização.
 - 2 – O diagnóstico situacional – realizado por outra organização – ser completo e refletiria o estado da incubadora, facilitando assim a definição da nova estrutura organizacional bem como o estabelecimento de toda estratégia de atuação para a nova fase da incubadora.
 - 3 – As informações disponibilizadas (tanto pelos interlocutores membros da equipe da incubadora quanto por parte do conjunto de documentos) seriam suficientes para definição de uma estrutura organizacional capaz de ser viabilizada e, por consequência, efetiva.
 - **Entregas:** as principais entregas apontadas na iniciação do projeto e decididas pela equipe como os pontos de atenção do projeto foram:
 - 1 – Gerenciamento do projeto;
 - 2 – Planejamento;
 - 3 – Produtos;
 - 4 – Validação;
 - 5 – Encerramento.
- Destaca-se que essas entregas foram definidas e alocadas conforme as características das tarefas que iriam ser executadas, não correspondendo, portanto, às etapas do projeto, mas sim aos pacotes de trabalho, os quais foram divididos durante todo o desenvolvimento do serviço.
- **Aquisições:** o projeto se caracteriza por ser uma consultoria e os produtos gerados são relatórios técnicos. Em função das características deste projeto, não houve nenhum tipo de aquisição.



- **Riscos:** os principais riscos identificados foram os listados abaixo.
 - 1 – Não existir registros documentais acerca da atuação anterior da incubadora.
 - 2 – Os documentos que existirem não atenderem as necessidades.
 - 3 – o diagnóstico situacional que irá fundamentar o projeto ser incompleto, não apresentando as informações necessárias.
 - 4 – As informações constantes no diagnóstico não estarem com a estrutura disponível.
 - 5 – Não haver interlocução adequada entre os membros da incubadora e equipe executora do projeto
 - 6 – O prazo para execução do projeto ser insuficiente.

- **Custos:**

| Descrição | Custo (R\$) |
|-------------------------|-----------------|
| Materiais gráficos | 200,00 |
| Mão de obra | 7.500,00 |
| Gastos com deslocamento | 600,00 |
| Outros custos | 300,00 |
| Custo Total | 8.600,00 |

Tabela 1. Previsão inicial de custos

Nota. Fonte: Elaboração própria, 2020.

- **Tempo:** o prazo para execução do projeto foi de 120 dias.

De posse da aprovação do Termo de Abertura do Projeto, procedeu-se com a elaboração dos demais artefatos que dariam suporte à execução do projeto.

4.2. Planejamento

Por ocasião do planejamento foram utilizados artefatos, técnicas e conhecimentos baseados nos Guia PMBOK®, tendo sido a maior parte deles adaptados à realidade do projeto em questão.

4.2.1. EAP

De acordo com solicitação do cliente, o trabalho seria dividido por produtos, os quais deveriam ser entregues ao término de sua elaboração, constituindo marcos do projeto. Além disso, o último produto deveria ser uma capacitação para a equipe da incubadora, na qual a empresa apresentaria todos os produtos, bem como tiraria dúvidas e daria orientações quanto às implantações.

Considerando o entendimento da equipe da empresa, a estrutura analítica do projeto foi dividida em 5 entregas, que agrupariam entre si pacotes de trabalhos semelhantes, o que facilitaria o gerenciamento das atividades e o entendimento do papel de cada tarefa dentro do projeto como um todo.

Ressalta-se, novamente, que o grupo de entregas nada tem a ver com as fases temporais do projeto, quais sejam: iniciação, planejamento, execução e monitoramento, e finalização.



Ainda com relação às entregas, destaca-se também que 2 (gerenciamento do projeto e encerramento) dizem respeito principalmente ao gerenciamento do projeto e três se referem especificamente ao desenvolvimento dos produtos (planejamento, produtos e validação).

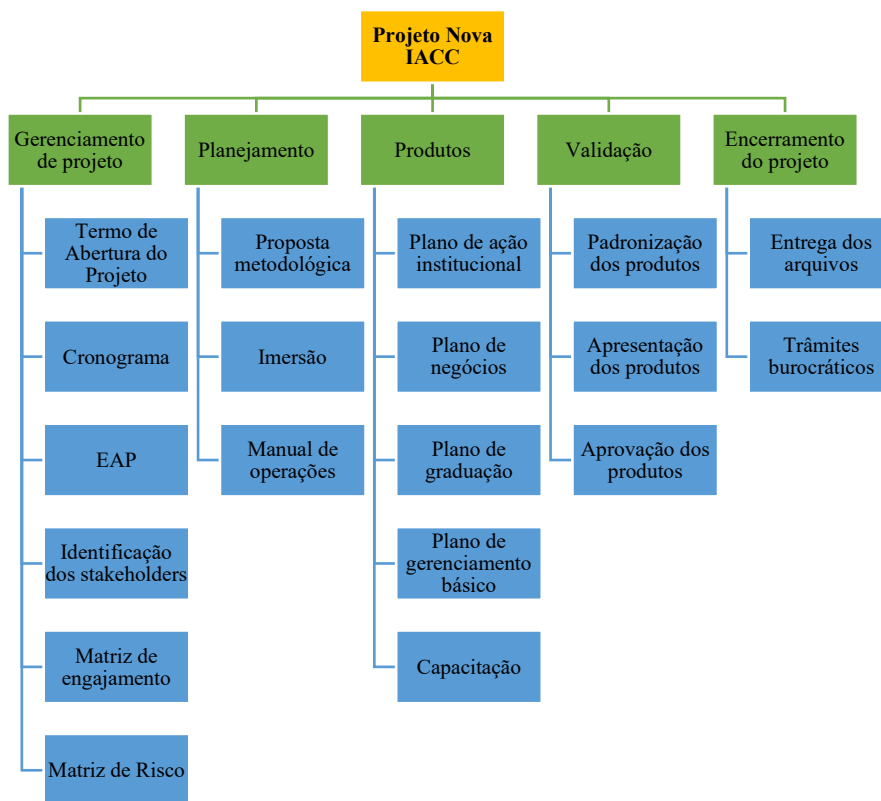


Figura 1. Estrutura Analítica do Projeto da Nova IACC

Nota. Fonte: Elaboração própria, 2020.

Para dar apoio à elaboração dos produtos, foi desenvolvida a tabela abaixo com as atividades que deveriam ser realizadas quando de sua execução.

| Produtos | Atividades |
|-------------------------------|---|
| Plano de ação institucional | Definir estrutura organizacional. |
| | Estabelecer arranjo institucional. |
| | Identificar entidades parceiras. |
| | Criar estrutura de gestão. |
| | Elaborar planejamento e programação de curto prazo. |
| | Criar mecanismos de controle interno. |
| Plano de negócios | Elaborar descrição institucional. |
| | Desenvolver planejamento estratégico. |
| | Realizar análise mercadológica. |
| | Formalizar estrutura legal. |
| | Definir fluxograma operacional. |
| | Elaborar planejamento financeiro. |
| Plano de graduação | Definir processos de incubação. |
| | Atribuir responsabilidades. |
| | Elaborar instrumentos normativos. |
| Plano de gerenciamento básico | Alinhar estrutura organizacional ao Modelo CERNE. |
| Capacitação | Elaborar capacitação para membros da incubadora. |
| | Realizar treinamento com a equipe da incubadora. |

**Figura 2. Estrutura dos produtos**

Nota. Fonte: Elaboração própria, 2020.

4.2.2. Cronograma

O prazo para execução de todo projeto foi de 120 dias corridos, sendo iniciado no dia 14/07/2014 e finalizado na data de 14 novembro de 2014.

Em função do projeto ter sido viabilizado junto a uma instituição de fomento mediante capacitação de recurso, era fundamental que as etapas fossem cumpridas fielmente ao planejado, inclusive pelo fato de que a organização investidora estaria presente nas entregas dos produtos.

O *sponsor* do projeto deu liberdade para que a equipe da empresa gerenciasse o cronograma de acordo com seus interesses, requerendo apenas a entrega dos produtos nas datas estabelecidas em contrato. Abaixo lista-se os marcos do projeto e suas respectivas datas de entregas.

| Marcos | Produto | Datas |
|--------|-------------------------------|-----------------|
| 01 | Plano de ação institucional | 12/09/2014 |
| 02 | Plano de negócios | 03/10/2014 |
| 03 | Plano de graduação | 10/10/2014 |
| 04 | Plano de gerenciamento básico | 17/10/2014 |
| 05 | Capacitação | 29 a 31/10/2014 |

Figura 3. Quadro de marcos do projeto da Nova IACC.

Nota. Fonte: Elaboração própria, 2020.

4.2.3. Identificação dos *stakeholders*

| Nº | Nome | Papel no projeto | Classificação | | Estratégia | Requisitos |
|----|-------------------------------------|----------------------|---------------|-----------|---|---|
| | | | Poder | Interesse | | |
| 1 | Fundação Tecnológica do Brasil | Sponsor | Alto | Alto | Atender as prerrogativas estabelecidas para o projeto | <u>Necessidade:</u> disponibilize informações suficientes para o projeto. |
| | | | Alta | Alto | | |
| | | | | | | |
| 2 | PEAS | Organização parceira | Baixo | Alto | Estabelecer parceria | <u>Expectativa:</u> que ocorra atuação em conjunto e uniformidade de objetivos. |
| | | | Média | | | |
| | | | | | | |
| 3 | CCTA | Organização parceira | Médio | Alto | Estabelecer parceria e atuar em conjunto | <u>Anseio:</u> atuação em parceria. <u>Expectativa:</u> uniformidade de objetivos. |
| | | | Alta | | | |
| | | | | | | |
| 4 | TICC-Fundação Tecnológica do Brasil | Organização parceira | Baixo | Baixo | Estabelecer parceria | <u>Expectativa:</u> disponibilização de espaço físico e de outros recursos. |
| | | | Baixo | | | |
| | | | Baixo | | | |



| | | | | | | |
|---|----------|----------------------|------------|-------|---|---|
| 5 | SEBRAE | Investidor | Poder | Alto | Cumprir requisitos estudar os métodos adotados pela instituição para atendimento das demandas dos usuários. | <u>Expectativa:</u> cumprimento do cronograma financeiro. |
| | | | Interesse | Médio | | |
| | | | Influência | Alta | | |
| 6 | Usuários | Beneficiários finais | Poder | Alto | Manter contato para entender as demandas. | <u>Anseios:</u> que se possa obter informações sobre as necessidades e expectativas com relação a incubadora. |
| | | | Interesse | Média | | |
| | | | Influência | Média | | |

Figura 4. Matriz de identificação dos stakeholders.

Nota. É importante destacar que no caso do projeto relatado, há uma distinção essencial entre o *sponsor* do projeto – que no caso é a Fundação Tecnológica do Brasil, devendo-se entender esta, conforme orientação dos estudiosos em gestão de projetos, como aquela que promove o projeto, que requer sua execução, também sendo chamada de cliente nessa descrição, por se tratar de quem contratou a empresa para a realização do projeto – e o investidor, que nesse caso é o SEBRAE, responsável pelo aporte de recurso à Fundação para reestruturação da IACC.

Nota. Fonte: Elaboração própria, 2020.

4.2.4. Análise do stakeholders (engajamento atual versus esperado)

| Parte interessada | Não informado | Resistente | Neutro | Dá apoio | Lidera |
|-------------------------------------|---------------|------------|--------|----------|--------|
| Fundação Tecnológica do Brasil | | | | | D - C |
| PEAS | | | | D - C | |
| CCTA | | | | C | D |
| TICC-Fundação Tecnológica do Brasil | | | C | D | |
| SEBRAE | | | | D - C | |
| Usuários | C | | | D | |

Figura 5. Matriz de avaliação do nível de engajamento dos stakeholders

Nota: C: estado atual; e D: estado esperado.

Nota. Fonte: Elaboração própria, 2020.

4.2.5. Matriz de Risco

| Risco | Consequência | Probabilidade | Impacto | Categoria de Resposta | Procedimento para Resposta |
|---|----------------------------------|---------------|---------|-----------------------|--|
| Não existir registros documentais acerca da atuação anterior da incubadora. | Atraso na elaboração do projeto. | Média (50%) | Médio. | Transferir. | Solicitar informações ao envolvidos com a fase anterior da incubadora. |
| Os documentos que existem não atenderem as necessidades. | Atraso na elaboração do projeto. | Média (50%) | Médio. | Mitigar. | Fazer pesquisas paralelas. |



| | | | | | |
|--|---|-------------|-------|-------------|---|
| O diagnóstico situacional que irá fundamentar o projeto ser incompleto, não apresentando as informações necessárias. | Necessidade de aditivo contratual para complemento do diagnóstico; revisão de cronograma. | Baixa (25%) | Alto. | Transferir. | Solicitar revisão do diagnóstico ao responsável por sua execução. |
| As informações constantes no diagnóstico não condizem com a estrutura disponível. | Necessidade de aditivo contratual para complemento do diagnóstico; revisão de cronograma. | Média (50%) | Alto. | Transferir. | Solicitar revisão do diagnóstico ao responsável por sua execução. |
| Não haver interlocução adequada entre os membros das incubadora e equipe executora do projeto | Projeto não atenderá as necessidades do sponsor. | Baixa (25%) | Alto. | Evitar. | Agendamento de reuniões periódicas. |
| O prazo para execução do projeto ser insuficiente. | Atraso no cronograma e multa contratual. | Média (50%) | Alto. | Mitigar. | Controle rígido do cronograma. |

Figura 6. Matriz de análise de riscos

Nota. Elaboração própria, 2020.

4.3. Execução e monitoramento e controle

4.3.1. Gerenciamento das comunicações

Para facilitar a comunicação foi desenvolvida a planilha abaixo, a tabela continha os principais motivos que poderiam ensejar a comunicação, bem como o meio pelo qual ela deveria ser realizada, quem seria o responsável pelo *start* do processo comunicativo, a quem deveria ser endereçada a comunicação e a frequência que ela poderia ser realizada.

| Motivo | Meio | Responsável | Interlocutor | Frequência |
|--|-------------------|---------------------------|-------------------------|--|
| Agendamento de reuniões. | E-mail. | Gerente do projeto. | Toda a equipe. | Quinzenal. |
| Necessidade de ajustes no planejamento. | E-mail. | Componente da equipe. | Gerente do projeto. | Imediata ao surgimento da necessidade. |
| Processo de validação do escopo. | E-mail. | Responsável pelo produto. | Envolvidos no processo. | De acordo com o cronograma de entregas dos produtos. |
| Solicitação de informações à equipe da incubadora. | E-mail. | Gerente do projeto. | Equipe da incubadora. | 1 vez por semana. |
| Procedimentos burocráticos. | E-mail; Telefone. | Gerente do projeto. | Equipe da Fundação | Quando necessário. |

Figura 7. Matriz de comunicação

Nota. Fonte: Elaboração própria, 2020.



Além da tabela acima, internamente também havia uma planilha de apoio com mais informações sobre as partes interessadas, tais como, os nomes das pessoas com quem se poderia tratar em cada uma das organizações, seus contatos, suas funções e onde eles se localizavam.

4.3.2. Validação do escopo.

Dentro das atividades previstas no Guia PMBOK®, uma delas possuía identificação com um dos requisitos do projeto e por esse motivo foi utilizada, com algumas adaptações, na fase de execução do projeto.

Essa atividade, denominada pelo Guia PMBOK® como “validar o escopo”, consiste basicamente no “processo de formalização da aceitação das entregas (produtos) concluídas do projeto” (PMBOK, 2013).

Em função dessa funcionalidade e do fato que os produtos realizados pelo projeto deveriam ser entregues por etapa, a equipe executora decidiu aplicar o procedimento previsto no Guia com o intuito de sistematizar essa fase e de verificar o nível de aplicabilidade de mais um processo de gerenciamento de projeto, tido como “boa prática”.

Realizadas as adaptações necessárias, face as especificidades do projeto, procedeu-se a aplicação da técnica do seguinte modo: Em cada produto finalizado, antes da realização da apresentação (etapa formal da entrega) para os *stakeholders*, a equipe realizava o procedimento a seguir: (1) o membro responsável pelo produto inspecionava se o mesmo preenchia todos os requisitos definidos previamente; em caso positivo, (2) verificava-se ele estava atendendo as demandas de todos os *stakeholders*; em caso positivo, (3) enviava o material para o assessor técnico da incubadora, responsável pela interlocução com a empresa, para que esse analisasse de forma preliminar e avaliasse o alinhamento do produto com a expectativa/necessidade da incubadora, caso aprovado também nessa fase, a equipe procedia a entrega do produto, caso houvesse alguma sugestão de correção ou mudança, a equipe providenciava as alterações. Por fim, após a entrega de cada produto, a equipe atualizava os *boards* de acompanhamento do projeto com informações sobre o desempenho do trabalho.

4.4. Finalização

Com a finalização do trabalho, a equipe em conjunto procedeu a documentação das lições aprendidas com o projeto. Como forma de se obter um conjunto de lições mais completo, o assessor técnico da incubadora, que teve papel decisivo na construção do projeto, haja vista sua intermediação entre a empresa e os *stakeholders*, foi convidado a participar da reunião final do projeto a fim de fornecer sugestões e críticas sobre o desempenho da empresa.

Abaixo apresenta-se uma lista resumida das lições obtidas agrupadas por fases do projeto.

| Fases do projeto | Pontos positivos | Pontos negativos |
|------------------|---|------------------|
| Iniciação | A elaboração do TAP em conjunto com o <i>stakeholder</i> principal é fundamental para alinhar às expectativas do <i>sponsor</i> ao entendimento da equipe da empresa. | - |



| | | |
|--------------------------|--|--|
| <p>Planejamento</p> | <p>A realização da análise dos <i>stakeholders</i>, mediante a elaboração das matrizes de identificação e avaliação do nível engajamento, foi essencial para que a equipe do projeto conseguisse visualizar todas as partes envolvidas de modo integrado e perceber de que modo cada uma poderia ser gerenciada a fim de obter dela o apoio esperado no decorrer do projeto.</p> | <p>Há que se levar em consideração, durante a elaboração do cronograma, que os membros da equipe possuem outras atividades paralelas à execução do projeto. Principalmente no que diz respeito aos marcos (entrega de produtos) do trabalho.</p> <p>A elaboração do cronograma de modo democrático faria com que os membros da equipe se sentissem motivados a cumpri-lo.</p> <p>A concepção da análise de riscos de forma mais pormenorizada poderia ter visualizado riscos de baixo impacto e previsto atividades que poderiam minimizar a ocorrência deles, visto que, a despeito de seu efeito irrisório, quando ocorridos regularmente poderiam prejudicar o andamento do projeto como um todo.</p> |
| <p>Execução; M&C</p> | <p>A realização do quadro de comunicação agilizou a comunicação, diminuindo erros de destinatários e informações imprecisas.</p> <p>O processo de validação do escopo garantiu que lacunas existentes nos produtos fossem verificadas e resolvidas antes das apresentações para o cliente.</p> | <p>Com relação à comunicação entre a equipe da empresa e a equipe do cliente, é necessário que se garanta uma comunicação de qualidade entre as partes e não somente que haja comunicação. Em outras palavras, não basta que exista interlocução, é fundamental que essa comunicação se dê em função das necessidades do trabalho e que ocorra de modo efetivo, ou seja, um ator peça a informação que realmente precisa, o outro explique exatamente o que necessita e que ambos verifiquem se a mensagem passada foi a que se gostaria de passar.</p> |
| <p>Finalização</p> | <p>O cumprimento de todos os prazos previstos no cronograma.</p> | <p>Ao término do projeto, o envio de toda documentação deve ser realizada de modo formal, solicitando ao cliente uma comprovação do recebimento. Nesse projeto tivemos um problema com isso, pois não nos asseguramos a princípio e foi necessário o reenvio de todo o material em uma segunda vez.</p> |

Figura 9: Matriz de lições aprendidas

Nota. Fonte: Elaboração própria, 2020.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da aplicação das técnicas, conforme verificado ao longo do trabalho, foi possível cumprir com os objetivos estabelecidos pelo projeto. Observou-se que o uso adequado das ferramentas possibilitou o atendimento de todas as demandas do *sponsor*, que os produtos previstos fossem elaborados e entregues de forma alinhada aos objetivos da organização contratante, considerando sua capacidade de execução do planejamento, assim como o



cumprimento do cronograma estabelecido e dos requisitos do ente responsável pelo aporte dos recursos financeiros.

Com a finalização do projeto, concluiu-se que a utilização desses mecanismos propiciaram a difusão do projeto entre os membros da equipe, gerando assim maior entendimento sobre as etapas realizadas, sobre as expectativas do cliente e sobre as peculiaridades do projeto – como, por exemplo, o fato dele ser patrocinado por uma terceira instituição, o que exigiu a observação não só das necessidades expressas pela Fundação Tecnológica do Brasil, mas também a verificação dos requisitos requeridos pelo SEBRAE. Esse entendimento só foi possível a partir da realização da matriz de identificação dos *stakeholders*, ocasião em que todos tomaram conhecimento sobre todas as partes envolvidas no projeto e quais papéis eram atribuídos a cada uma delas.

Outro ponto de destaque com relação às técnicas aplicadas foi a forma como as comunicações foram geridas, o quadro desenvolvido, conforme observado na figura 8, facilitou a articulação das informações, dando agilidade aos processos, haja vista que todos sabiam para quem direcionar quaisquer questionamentos, e também mitigou a ocorrência de comunicação sem um objetivo definido, quer dizer, as interlocuções se davam com um propósito claro e específico, diminuindo a quantidade de mensagens trocadas em vão. Ao término do projeto, a equipe identificou isso como um ponto positivo, tendo em vista que não havia mais o rebatimento de e-mails verificado em outros projetos.

Também se destacou como técnica essencial para a realização de qualquer projeto, a construção da EAP, principalmente quando essa é construída em equipe. Por se tratar de um artefato visual, cujo propósito é decompor todas as atividades a serem realizadas durante o projeto de forma agrupada, a EAP foi entendida pela equipe, como a técnica mais relevante aplicada, bem como a mais eficaz no que se propõe.

Em geral, o que se percebeu com aplicação dessas técnicas foi que a contribuição para o sucesso do projeto por parte delas é inquestionável, em primeiro lugar, no que diz respeito às suas funções básicas – o de fato todas as técnicas utilizadas no decorrer do projeto da Nova IACC contribuíram nas áreas em que elas se propõem – e, em segundo lugar, ressalta-se a colaboração indireta destas no processo de comunicação, haja vista que a interação promovida por elas quando de sua elaboração configura a primeira atividade da equipe com relação ao projeto, o que proporciona um ambiente de trabalho mais tranquilo e gera maior engajamento entre a equipe.

REFERÊNCIAS

Project Management Institute (PMI). (2013). *PMBOK - Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos* (5a ed.). Newton Square: PMI.

Veras, M. (2016). *Gestão dinâmica de projetos: LifeCycleCanvas*. Brasport.

ⁱ Todos os nomes utilizados neste trabalho são fictícios, a fim de preservar a identidade das organizações participantes.