

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS**

**ORGANIZAÇÕES BASEADAS EM PROJETOS DO SETOR DE EVENTOS NA
PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

ANDRESSA CAROLINA PESSOA LOPES

São Paulo

2021

ANDRESSA CAROLINA PESSOA LOPES

**ORGANIZAÇÕES BASEADAS EM PROJETOS DO SETOR DE EVENTOS NA
PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

**ORGANIZATIONS BASED ON PROJECTS IN THE EVENTS SECTOR FROM THE
PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL LEARNING**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Isabel Cristina Scafuto

São Paulo

2021

Lopes, Andressa Carolina Pessoa.

Organizações baseadas em projetos do setor de eventos na perspectiva da aprendizagem organizacional. / Andressa Carolina Pessoa Lopes. 2021.

82 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2021.

Orientador (a): Prof^ª. Dr^ª. Isabel Cristina Scafuto.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Organizações baseadas em projetos. 3. Aprendizagem. 4. Eventos.

I. Scafuto, Isabel Cristina. II. Título.

CDU 658.012.2

DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

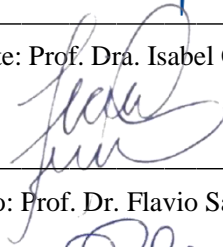
ANDRESSA CAROLINA PESSOA LOPES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

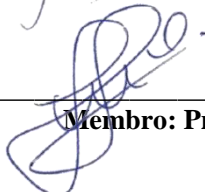
São Paulo, 25 de fevereiro de 2021.



Presidente: Prof. Dra. Isabel Cristina Scafuto – Orientadora



Membro: Prof. Dr. Flavio Santino Bizarrias (UNINOVE)



Membro: Prof. Dr. Ivano Ribeiro (

“Todas as vitórias ocultam uma abdicação”.

(Simone de Beauvoir)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais e irmão,
Maria Ozenete, Bolivar e Luke respectivamente,
grandes colaboradores e incentivadores dessa jornada. E
dedico também ao meu companheiro de vida,
meu amado André.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus, que permitiu que ao longo da minha vida tudo isso acontecesse, não somente nestes anos como aluna, Ele é o maior mestre que alguém pode conhecer.

À minha orientadora pelo apoio e confiança, pela constante paciência exercida no trabalho de revisão e correção do meu trabalho.

Aos meus pais e irmão que estiveram presentes desde o início desta jornada e sempre apoiaram meus objetivos, sejam estes pequenos ou gigantes, que tanto lutaram pela minha educação e nunca me deixaram perder a fé.

Ao meu marido e amante da vida, André Ramos, que esteve comigo durante esse período tão desafiador, me acompanhou nas entregas e noites sem dormir, agradeço por ser tão atencioso e por entender minha ausência em determinados momentos.

Ao Gepeto (meu amor de quatro patas), chegou em minha vida para me ver, qualificar e defender, além de me ajudar em todos momentos de desconpressão.

E por fim, às minhas amigas Giovanna e Beatriz, que sempre se mostraram aptas a me ajudar e não desistir.

ORGANIZAÇÕES BASEADAS EM PROJETOS DO SETOR DE EVENTOS NA PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Resumo

Este estudo considera a importância da área de gerenciamento de projetos e sua contribuição em alternativos ramos de atuação. Nesta pesquisa, foram analisadas empresas baseadas em projetos no setor de eventos (EBPEs) sob a perspectiva da aprendizagem organizacional. Assim, surge a questão de pesquisa do estudo: “Como a Aprendizagem Organizacional influencia o Gerenciamento de Projetos das EBPs de eventos?” Para compreender como esta relação é executada, foi considerada a percepção dos participantes em projetos desenvolvidos na área de eventos. Para alcançar o objetivo proposto, em uma primeira fase, para estruturação do referencial teórico, foram avaliados 27 documentos que continham os seguintes descritores “*Events*”, “*Project-Based Organizations*”, “*Organizational Learning*” e “*Project Management*”, abrangendo o período de produção de 1986 a 2020. Em uma segunda fase, foi realizada uma pesquisa qualitativa com 15 participantes, usando estudo, análise de conteúdo e entrevistas semiestruturadas com os envolvidos nas EBPEs. O trabalho contribui para a abordagem de gerenciamento de projetos pela avaliação das práticas por meio da aprendizagem organizacional em empresas baseadas em projetos, ressaltando como as boas práticas dessa área podem favorecer as atividades no setor de eventos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Organizações Baseadas em Projetos; Aprendizagem; Eventos.

ORGANIZATIONS BASED ON PROJECTS IN THE EVENTS SECTOR FROM THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL LEARNING

Abstract

This study considers the importance of the project management area and its contribution to alternative fields of activity. In this research, companies based on projects in the events sector (EBPEs) were analyzed from the perspective of organizational learning. Thus, the study's research question arises: "How does Organizational Learning influence the Project Management of event EBPs?" In order to understand how this relationship is implemented, the perception of participants in projects developed in the area of events was considered. In order to achieve the proposed objective, in a first phase, for structuring the theoretical framework, 27 documents were evaluated that contained the following descriptors "Events", "Project-Based Organizations", "Organizational Learning" and "Project Management", covering the period of production from 1986 to 2020. In a second phase, a qualitative research was carried out with 15 participants, using a study, content analysis and semi-structured interviews with those involved in the EBPEs. The work contributes to the project management approach by assessing practices through organizational learning in project-based companies, highlighting how good practices in this area can favor activities in the events sector.

Keywords: Project Management; Project-Based Organizations; Organizational Learning; Events.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Fases da Pesquisa.....	30
Figura 2 - Fluxo da Revisão	31
Figura 3 - Empresa de Organização de Eventos.....	32
Figura 4 - Fluxo da Codificação	39
Figura 5 - Nuvem de Palavras	41
Figura 6 - Mapa sobre Gestão de Projetos e Aprendizagem Organizacional.....	44
Figura 7 - Mapa sobre Barreiras e Facilitadores.....	53
Figura 8 - Barreiras e Facilitadores dentro da Aprendizagem Organizacional nas EBPEs.....	63

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Aspectos que facilitam ou dificultam a aprendizagem nas organizações	28
Tabela 2 - Matriz Metodológica do estudo.....	29
Tabela 3 - Roteiro da entrevista semiestruturada	33
Tabela 4 - Identificação por Siglas dos Atores-Chave e Empresas.....	35
Tabela 5 - Dados da Entrevista.....	36
Tabela 6 - Lista de Códigos.....	37
Tabela 7 - Dados específicos dos Entrevistados.....	40
Tabela 8 - Caracterização das Empresas de Eventos.....	40
Tabela 9 - Lista de códigos e finalidade quanto a utilização.....	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS	17
1.2.1	Geral	17
1.2.2	Específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	GERENCIAMENTO DE EVENTOS	19
2.2	EMPRESAS BASEADAS EM PROJETOS DE EVENTOS (EBPES).....	22
2.2.1	OS PROJETOS E SUA GESTÃO EM EBPS	24
2.3	APRENDIZAGEM NAS EBPES.....	25
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	29
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	31
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	33
3.4	PROCEDIMENTOS DA ANÁLISE DE DADOS.....	37
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1	A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PROJETOS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	43
4.1.1	Gestão de Projetos e suas correlações com Planejamento, Custo, Equipes de projeto, Cliente, Fornecedor e Prazo.....	45
4.1.2	Aprendizagem Organizacional e suas correlações com Lições Aprendidas, Comunicação, Equipe de Projetos, Barreiras, Liderança e Competências	49
4.2	A RELAÇÃO COM AS BARREIRAS E OS FACILITADORES	52
4.2.1	Barreiras e suas correlações com Comunicação, Custo, Pandemia, Falta de comprometimento, Prazo e Localização.....	54
4.2.2	Facilitadores e suas correlações com Aprendizagem Organizacional, Comprometimento, Relacionamento, Liderança e Comunicação	58
5	DISCUSSÃO	63
6	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA	66
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68

REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	79
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	80
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	82

1 INTRODUÇÃO

É reconhecida a proliferação dos eventos a partir do final do século XX (Allen et al., 2007). A celebração faz parte da natureza humana (Wrathall & Gee, 2011). Os eventos são de diversas naturezas, mas, a pesquisa sobre eventos parece ter se concentrado nos megaeventos (O'Brien & Gardiner, 2006; Kellett et al., 2008). No entanto, com a proliferação dos eventos também proliferaram empresas especializadas em eventos de menor porte e recorrentes (Kelly & Fairley, 2018). 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 *stakeholders*, dentre outros aspectos (Cserhádi & Szabó, 2014; Muir, 1986). Adicionalmente, durante a implementação dos seus eventos, estas empresas correm riscos na organização deles durante a sua execução (Brito et al., 2020).

As empresas de eventos podem ser consideradas organizações baseadas em projetos, porque trabalham especificamente com projetos de eventos (Allen et al., 2007) e vivem financeiramente deles (PMBOK, 2017). O gerenciamento de projetos é uma metodologia que usa os conhecimentos, as ferramentas e as técnicas, especificamente, para a realização do projeto e atender aos seus requisitos. Além disso, o gerenciamento de projetos possibilita que as empresas possam efetuar os seus projetos de maneira mais eficaz e eficiente (PMBOK, 2017).

Cada evento é tratado como um projeto com início, meio e fim (Zitta, 2007). A elaboração do projeto de um evento considera aspectos como: prazos, custos e qualidade (Zitta, 2007). Os eventos também são classificados conforme o seu porte: megaeventos; eventos de grande porte; eventos de médio porte e eventos de pequeno porte (Coutinho, 2010). Um projeto existe para satisfazer as necessidades de um cliente, considerando especificações de orçamento, tempo, recursos e desempenho (Gray & Larson, 2011). Dessa forma, os eventos podem ser considerados como projetos. Um projeto pode ser um desenvolvimento de *software*, uma construção, um filme e também um evento (Allen et al., 2007).

Pelas características, estas empresas podem ser consideradas organizações baseadas em projetos no setor de eventos. Empresas baseadas em Projetos (EBP) existem para conduzir projetos, que são customizados com foco nos clientes, sendo especializadas por este motivo (DeFillippi & Arthur, 1998; Lindkvist, 2004). No entanto, são muitas empresas dedicadas e

pouco se sabe sobre as práticas de gerenciamento de projetos nas empresas de menor porte, que se dedicam à organização de eventos.

Para se manterem competitivas em um ambiente marcado por mudanças e incertezas, as empresas e os indivíduos dependem da capacidade de aprender (Edmondson & Moingeon, 1998). Principalmente, neste momento, onde o setor de Eventos foi um dos primeiros setores a parar e um dos últimos a retomar as atividades, devido ao isolamento social imposto pela pandemia da Covid-19. Entretanto, devido à perspectiva positiva por conta das possibilidades de crescimento e desenvolvimento do setor, não se pode pensar a curto prazo, pois o setor de eventos já provou há muito tempo ser uma atividade fundamental para a sociedade e economia, na geração de empregos e oportunidades de negócios. Desta forma, nas empresas baseadas em projetos, cada vez mais, os projetos precisam ser entendidos como meios de aprendizagem para a organização como geração de vantagem competitiva (Brady & Davies, 2004; Chronéer & Backlund, 2015).

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 (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, 2004). 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).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com a proliferação dos eventos, também cresceu a quantidade de eventos de menor escala, conduzidos por empresas de menor porte (Kelly & Fairley, 2018). Estas empresas também precisam agir de forma estratégica e proativa para maximizar os resultados dos seus eventos (Chalip, 2004; Kellett et al., 2008). No entanto, empresas de menor porte enfrentam muito mais dificuldades por estarem sujeitas às fragilidades de serem pequenas (Aldrich & Auster, 1986; Flynn & Davis, 2016).

Estas empresas também são EBPs, pois trabalham especificamente com projetos de eventos. Projetos podem ser consideradas organizações provisórias com uma determinada finalidade (Eskerod et al., 2015). 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, como serviços profissionais, empresas de construção, empresas de TI, bem como as empresas de eventos (Hargadon & Bechky, 2006), 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 (Brown & Eisenhardt, 1997; Dougherty, 2006)

É reconhecida a importância das pequenas empresas para a economia e para a geração de empregos (Franco & Haase, 2010). Também é reconhecido o crescimento e impacto da economia de eventos nas suas diversas possibilidades (Goldblatt, 2000). Além disso, existem dados que mostram a significativa mortalidade das pequenas empresas (Cao et al., 2015), que imaginamos ser ainda mais grave para pequenas empresas de eventos, pelas próprias características dos eventos (Muir, 1986).

EBPs são reconhecidas como organizações que gerenciam funções em uma situação provisória de projetos, como o gerenciamento de eventos (DeFillippi & Arthur, 1998). Estas organizações devem conduzir os projetos com organização via projetos, e não funcionais, implicando também na forma como gerenciam os projetos (Clark & Wheelwright, 1992; Hobday, 2000; 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, surge a questão de pesquisa do estudo: Como a Aprendizagem Organizacional influencia o Gerenciamento de Projetos das EBPs de eventos?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Compreender como a Aprendizagem Organizacional se relaciona com o Gerenciamento de Projetos das EBPs de eventos.

1.2.2 Específicos

Como objetivos específicos, este estudo pretende:

- I. Caracterizar o funcionamento das EBPs de eventos dos casos selecionados em seus contextos;
- II. Identificar a aprendizagem organizacional no gerenciamento dos eventos nessas EBPs;
- III. Avaliar o uso, considerando os prós e contras, de boas práticas e ferramentas recomendadas para o gerenciamento formal de projetos.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são fundamentais para a economia brasileira, pois significam 99,2% e são responsáveis por empregarem aproximadamente 60% da população economicamente ativa no Brasil, além de representarem 30% do Produto Interno Bruto Brasileiro. Apesar de serem representativas na economia, as pequenas empresas sofrem restrições financeiras quando comparadas com as grandes empresas (Aguilar-Fernández & Otegi-Olaso, 2018). Mas, é possível implementar o gerenciamento de projetos sem que sejam oneradas. Entender melhor as EBPs de eventos, principalmente as pequenas empresas, é importante para a economia brasileira.

Além disso, segundo pesquisa do Banco Mundial (2012) cerca de 25% da atividade global é realizada através de projetos (Bredillet et al., 2015). O conceito de projetos tem sido estudado, tendo em vista a importância de estabelecer o entendimento comum nas organizações (Carvalho & Rabechini JR, 2019). Dentre algumas definições de projetos, temos a que um projeto é uma organização de pessoas dedicadas, que visam atingir um propósito e objetivo específico. Onde estes projetos geralmente incluem gastos, ações ou empreendimentos únicos

de altos riscos e devem ser finalizados devido a um certo investimento e em torno de uma expectativa de desempenho (Tuman, 1983). Já por meio do ISO 21500 (2013) traz ao entendimento, que um projeto é um conjunto único de processos que consiste em atividades coordenadas e controladas com datas de início e fim, empreendidas para atingir seus objetivos, sendo que o alcance dos objetivos do projeto requer provisão de entregas, conforme requisitos específicos.

Desta forma, 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). Compreendendo as fases: de iniciação, que se apresenta os processos necessários para a definição de um novo projeto; o planejamento, o qual consiste na construção progressiva e estruturação de tarefas; a execução, pontuando as medidas necessárias para terminar o trabalho definido no plano; monitoramento e controle, aos quais permitem analisar, acompanhar, controlar o progresso e desempenho do projeto; e por último o encerramento, em que encontram-se os processos necessários para finalizar todas as atividades em todos grupos de processos (PMBOK, 2017).

Os organizadores de eventos enfrentam muitas mudanças e desafios significativos, tanto de natureza prática, quanto técnica, que apresentam dificuldades para a viabilidade de eventos (Brito et al., 2020). 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. Pois, no mínimo todos os projetos necessitam ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas (Tuman, 1983).

A aprendizagem é vista nos estudos se relacionando com gerenciamento de projetos como uma maneira de gerar vantagem competitiva para a empresa (Koskinen, 2012). E os envolvidos nos projetos, principalmente os gerentes de projetos, são peças principais para que ocorra a aprendizagem (Williams, 2003). Eles precisam proporcionar maneiras de favorecer um clima para a aprendizagem no ambiente em que o gerenciamento de projetos disponibiliza para melhorar o desempenho da empresa (Crawford, 2006). Além disso, a relação dos envolvidos no projeto e os gestores possuem uma relação positiva com o sucesso dele (Zwikael, 2008).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do presente trabalho está dividida em seções, sendo elas: 1) Introdução contendo a problemática da pesquisa, os objetivos da pesquisa, a justificativa e estrutura do estudo; 2) Referencial Teórico, que apresenta a definição de EBP do setor de eventos, o gerenciamento de projetos em EBPs e aprendizagem organizacional nas EBPs; 3) Método e Técnicas de pesquisa utilizados para explorar o tema de maneira empírica com o Delineamento da pesquisa, Procedimento de Coleta dos dados, Procedimento de Análise dos dados; 4) Apresentação e Análise dos resultados com os achados da pesquisa; 5) Discussão dos resultados; 6) Contribuições para a Prática, ressaltando os ganhos em potencial com a pesquisa; e 7) Considerações Finais que estabelecem a obtenção dos resultados deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, serão abordados os temas relacionados ao estudo proposto para melhor compreender a relação entre eles. No referencial teórico, será apresentada a relação entre a aprendizagem organizacional e as empresas baseadas em projetos de eventos, como também, aspectos relacionados ao gerenciamento de projetos.

2.1 Gerenciamento de Eventos

Eventos são fenômenos espaço-temporais e cada um 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). 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 tais como: entretenimento, recreação, eventos políticos e estaduais, científicos, esportivos e artísticos, aqueles no domínio comercial e corporativo (que envolve reuniões, convenções, feiras e exposições) e no domínio privado (incluindo ritos de passagem, como casamentos e festas, e

eventos sociais de grupos). Alguns são para celebração pública, enquanto outros são planejados para fins de competição, diversão, entretenimento, negócios ou socializar (Getz, 2012). Os eventos não apenas têm a oportunidade de proporcionar às pessoas experiências divertidas, únicas e memoráveis, mas também têm a capacidade de refletir e moldar nossa sociedade (Silvers, et al., 2005). Além disso, os eventos oferecem uma oportunidade única para os destinos anfitriões desenvolverem e exibirem suas habilidades e capacidades e criarem uma sensação de empolgação, comunidade, orgulho e coesão (Lee, Lee & Kim, 2008).

Os conselhos locais, organizações e grupos de partes interessadas semelhantes investem recursos substanciais em eventos da comunidade, como festivais, feiras, mercados de agricultores e festas (Duffy & Mair, 2018). Como os eventos podem trazer benefícios significativos para o destino anfitrião, foi observado um aumento no número de cidades interessadas no gerenciamento de eventos e festivais (Kim & Kaewnuch, 2018). Resultando assim, em benefícios sociais e culturais associados a destinos, porque aprimoram a troca de ideias e informações, fomentam a conexão comercial, oferecem fóruns e seminários para educação e treinamento contínuos, facilitando a transferência de tecnologia (Lee, Lee & Kim, 2008). A expectativa por trás dos investimentos no setor, é que os eventos proporcionem uma série de resultados sociais aprimorados, como o fortalecimento do sentimento da comunidade, noções mais elevadas de pertencimento à ela, melhoria do engajamento social e cívico, avenidas aumentadas para a construção de renovação e resiliência comunitária, ajudar a economia e na geração de empregos (Duffy & Mair, 2018).

Os eventos são um dos fatores mais importantes que influenciam os consumidores a viajarem, ajudando assim a promover e auxiliar o crescimento da indústria do turismo (Kim & Kaewnuch, 2018). À medida que a indústria do evento obtém um perfil mais exigente nos planos estratégicos dos destinos e se torna economicamente muito importante, é vital entender essa relevância da estratégia de gerenciamento para organizações de eventos (Muskat & Deery, 2017).

A equipe responsável pela execução de um evento desfruta de um ambiente de trabalho no qual não há dois dias iguais (Silvers, et al., 2005). Os eventos são de natureza temporária, existem poucas oportunidades para corrigir erros - em vez disso, os erros podem ter grandes repercussões e muitas vezes não podem ser remediados (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 desenvolvimento de uma força de trabalho mais qualificada e instruída é um requisito básico para a profissionalização da indústria de eventos (Gehrke, 2018).

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 para aqueles que desejam continuar o desenvolvimento profissional (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).

Por sua vez, o gerenciamento de eventos é a organização e coordenação das atividades necessárias para alcançar os seus objetivos (Kim & Kaewnuch, 2018). Desta forma, o gerenciamento de eventos é o campo de estudo aplicado e a área de prática profissional dedicada ao design, produção e gerenciamento de eventos planejados (Getz, 2012). Nota-se um interesse global crescente nos requisitos necessários para a prática dos negócios complexos e de responsabilidade do gerenciamento de eventos, conforme evidenciado pelo crescimento do número de programas acadêmicos, de credenciamento, de transferência de conhecimento e de padrões de qualificação com foco no campo em vigor e no desenvolvimento ao redor do mundo (Silvers, et al., 2005). Isso implica a carência em padronização e métodos eficientes para seu desenvolvimento e execução. A indústria de eventos, festivais, convenções e exposições, recebeu atenção mais evidente porque esse setor dinâmico gera benefícios sociais, culturais e econômicos significativos para as regiões anfitriãs (Lee, Lee & Kim, 2008). Os efeitos e influências do gerenciamento de eventos desempenham um papel importante na atração ao destino de realização e podem afetar significativamente a competitividade dos destinos (Kim & Kaewnuch, 2018).

O gerenciamento de eventos é uma ocupação multidisciplinar em um setor empolgante e crescente, que atrai pessoas que possuem talentos criativos e habilidades organizacionais (Silvers, et al., 2005). À medida que a indústria de eventos cresceu rapidamente, tornou-se evidente a necessidade de uma força de trabalho instruída (Lee, Lee & Kim, 2008). Educadores, reguladores, associações e profissionais procuram criar e se aprimorar, reduzir riscos, empregar boas práticas e obter reconhecimento dentro da área de gerenciamento de eventos (Silvers, et al., 2005). Se faz necessário entender e desenvolver efetivamente o capital humano dentro do setor de eventos (Abson, 2017). Em termos de demandas e competências da indústria para a educação de eventos, muitos autores defendem “laços mais estreitos entre a indústria e a academia, para identificar pontos em comum e projetar currículos aprimorados de gerenciamento de eventos, para atender às necessidades da indústria de eventos no presente e no futuro” (Gehrke, 2018).

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). A percepção da indústria de eventos como uma "indústria por si só" implica um aumento na profissionalização (Gehrke, 2018). 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).

Mesmo eventos realizados anualmente, podem diferir consideravelmente ao longo dos anos, aumentando os desafios para o planejamento e a realização de eventos e festivais (Kim & Kaewnuch, 2018). Na fase pós-evento, as boas práticas e a memória organizacional são amplamente subutilizadas, implicações práticas tornam-se deduzidas em próximas execuções (Muskat & Deery, 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).

Compreendendo e tendo em vista que o gerenciamento de eventos pode ser visto pela perspectiva de projetos, se faz necessário o entendimento sobre o que são empresas baseadas em projetos de eventos e conseqüentemente, a importância da aprendizagem organizacional no setor.

2.2 Empresas Baseadas em Projetos de Eventos (EBPEs)

O setor de eventos trabalha constantemente com imprevistos e não há controle absoluto sobre todas as circunstâncias que ocorrem durante sua execução, pois sempre há mudanças ou incidentes, sendo assim as tarefas nunca saem exatamente como planejadas (Brito et al., 2020). Desta forma nunca podemos eliminar todos os riscos (Brito et al., 2020). A fonte da variabilidade pode ser externa ou interna (Harvey et al., 1997). Sendo a variabilidade externa derivada do mercado e pode ser impulsionada pela concorrência, por sua vez, a variabilidade interna deriva de aspectos decorrentes da organização do evento como design de processos,

estrutura organizacional ou procedimentos administrativos (Harvey et al., 1997). Portanto, podem existir vários impactos adversos associados a possíveis riscos no evento que possam ocorrer durante sua execução (Brito et al., 2020).

Esses achados reforçam a afirmação a respeito da importância dos organizadores do evento desenvolverem uma cultura de preparação e conscientização de riscos, para estarem melhor posicionados, para antecipar e gerenciar riscos, recuperando-se rapidamente de qualquer situação de crise (Reid & Ritchie, 2011). A estratégia de controle e a abordagem de gerenciamento de riscos contribuem significativamente para reduzir impactos adversos durante a execução do evento, reduzindo ou mitigando os riscos (Leopkey & Parent, 2009). Enquanto isso, as organizações também devem adotar estratégias de flexibilidade das operações, proporcionando o conhecimento a profissionais que atuam na organização de eventos, apresentando os impactos adversos associados aos riscos e táticas utilizados por essas entidades para lidar com eles (Brito et al., 2020).

A melhoria da flexibilidade das 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 (Slack, 2005). Porém, essas ações também requerem tempo e recursos financeiros (Slack, 2005). Ou seja, a abordagem de gerenciamento de riscos exige recursos significativos para sua implementação, pois exige uma equipe que realize a identificação, avaliação, resposta e documentação de risco (Leopkey & Parent, 2009).

Ao conceituar a organização baseada em projeto como um campo organizacional de organizações temporárias (Miterev et al., 2017), pode-se afirmar que um evento é um projeto (Zitta, 2007) e conseqüentemente, uma empresa de eventos atua como uma empresa baseada em projetos. 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). São reconhecidas como organizações de conhecimento intensivo que implementam projetos combinando a experiência de seu pessoal, e são predominantes em indústrias, incluindo produção cultural, serviços profissionais, informações tecnologia, engenharia e construção (Choi, 2020), desta forma sendo presente também no setor de eventos.

As empresas estão cada vez mais usando projetos em seu trabalho diário para atingir suas metas (Hyväri, 2006). A literatura sobre gerenciamento de projetos promove o uso de modelos EBPs como base na extensão de ferramentas de gerenciamento de projetos e fundamentada em relacionamentos lineares, do qual o gerenciamento é utilizado como um guia

(Thiry & Deguire, 2007). Existe uma necessidade crescente de gerenciamento de projetos em organizações empresariais, em que as empresas baseadas em projetos, em principal modo de operação, se baseiam no desenvolvimento e na venda de produtos e serviços em larga escala, personalizados para atender às necessidades dos clientes (Hyväri, 2006). A principal barreira para adoção das boas práticas de gerenciamento de projetos é o custo em virtude da burocracia, uma vez que para a segregação dos processos e atividades haverá necessidade de mais pessoas trabalhando na implementação do projeto (Turner & Ledwith, 2018).

2.2.1 Os Projetos e sua Gestão em EBPs

As empresas cujo trabalho é predominantemente ou inteiramente realizado em projetos são comumente chamadas de organizações baseadas em projetos (Eriksson, 2013). Isso se dá, devido à constante mudança na natureza do trabalho, da produção em massa com requisitos estáveis do cliente e pouca tecnologia; para a situação atual em que cada produto ou serviço pode ser fornecido com um design feito sob medida, a tecnologia muda de forma ágil e contínua (Turner & Keegan, 2001).

As organizações baseadas em projetos (EBPs) referem-se a uma variedade de formas organizacionais, que envolvem a criação de sistemas temporários para o desempenho das tarefas do projeto (Thiry & Deguire, 2007). Essas organizações vêm recebendo crescente atenção nos últimos anos como uma forma organizacional emergente (Thiry & Deguire, 2007). Recomenda-se que as organizações adotem uma abordagem totalmente baseada em projetos para suas operações, desde a contabilidade, marketing e funções de recursos humanos, deveriam ser gerenciados como projetos (Turner & Keegan, 2001). Empresas baseadas em projetos são organizações que gerenciam funções de produção em um ambiente temporário de organização de projetos, por exemplo, indústrias culturais como produção de filmes e teatro, serviços profissionais como relações públicas e gestão de eventos (DeFillippi & Arthur, 1998).

As organizações requerem estáveis padrões e sistemas de ação para gerar soluções personalizadas de maneira confiável e eficiente com seus recursos limitados e ao mesmo tempo, eles precisam se adaptar a diferentes contextos organizacionais e demandas dos clientes (Choi, 2020). O planejamento e a organização, a criação de redes e a informação, são as práticas gerenciais mais significativas no comportamento de liderança dos gerentes de projeto (Hyväri, 2006). No setor de eventos, precisa-se de uma atenção nesse sentido, ao qual os gerentes de projetos profissionais entendam o planejamento, implicando, assim, um cuidadoso olhar para o

futuro e preparação para lidar com os eventos previstos (Muir, 1986). Portanto, as organizações baseadas em projetos devem gerenciar simultaneamente estabilidade e variabilidade, para gerar soluções personalizadas contínuas (Choi, 2020) e isso pode ser aplicado no setor de eventos.

Sugere-se que as ferramentas e os métodos técnicos de gerenciamento de projetos sejam desenvolvidos e amplamente utilizados (Hyväri, 2006). Que foquem no desenvolvimento de habilidades de liderança, em que os seus requisitos devem ser relevantes para as empresas que estão cada vez mais usando projetos em seu trabalho diário para atingir seus objetivos (Hyväri, 2006). Gerenciar operações como projetos, requer a criação de estruturas de governança acima e além da hierarquia normal, aumentando o custo de transação. A dependência bilateral em projetos requer que eles sejam retirados da hierarquia e colocados em estruturas híbridas separadas, criando um custo adicional (Turner & Keegan, 2001).

Existe um número crescente de projetos, assim como seu tamanho e, portanto, sua importância estratégica, sendo observado em mais ou menos todos os setores da economia na última década (Lebe & Vrecko, 2014). Como os projetos geralmente são tarefas únicas, autocontidas, temporárias e complexas, eles não se encaixam facilmente nos processos organizacionais de rotina, muitas vezes requerem modos dedicados de organização, práticas e técnicas de gerenciamento específicas (Bresnen, Goussevskaia & Swan, 2004).

Embora as pequenas empresas estejam em uma posição menos privilegiada em relação à perspectiva econômica, quando comparadas com grandes empresas (Turner & Ledwith, 2018), é possível aplicar ou implementar boas práticas de gerenciamento de projetos sem que venham onerar os seus orçamentos.

2.3 Aprendizagem nas EBPEs

Os benefícios dos eventos podem ser econômicos, comerciais, sociais ou comunitários. E, embora, os eventos possam ser aproveitados por várias razões, também se identifica o setor de eventos como “capital inicial”, do qual benefícios adicionais são derivados, como a alavancagem de eventos para obter ganhos turísticos (Kelly & Fairley, 2018). Contudo, a instabilidade do cenário mundial, faz com que gere mudanças contínuas, desta forma repercute na configuração de novos formatos organizacionais e também em acatar novos modelos gerenciais (Bastos et al., 2002). Para permanecer viável em um ambiente caracterizado por incerteza e mudança, organizações e indivíduos dependem da capacidade de aprender, o

conhecimento e as habilidades do passado são vulneráveis à obsolescência e o sucesso futuro exige flexibilidade, capacidade de resposta e novos recursos (Edmondson & Moingeon, 1998).

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 (Bresnen, Goussevskaia & Swan, 2004). 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 (Brown & Eisenhardt, 1997; Dougherty, 1996).

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). Por um lado, torna-se relevante compreender as diversas "lógicas de ação" que sustentam os processos de organização do projeto e por outro, os processos de acumulação de conhecimento organizacional (Bresnen, Goussevskaia & Swan, 2004).

Porém, 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). Diante desse aspecto, os gestores devem se adaptar a essa realidade, pois a escassez de recursos faz aumentar a rotatividade entre os colaboradores (Williams, 2003).

Estudos demonstraram que organizações maduras baseadas em projetos precisam adotar abordagens integrativas que permitam estruturas consistentes, entrega de estratégia e

uniformização de conhecimento (Thiry & Deguire, 2007). É um grande desafio para as organizações baseadas em projetos aprenderem além das fronteiras do projeto, disponibilizando o conhecimento em nível de projeto para a organização como um todo (Bartsch et al., 2013). É geralmente reconhecido que as organizações baseadas em projetos estão lutando para integrar conhecimento e estruturas, que os projetos são frequentemente vistos como “empreendimentos singulares”. (Thiry & Deguire, 2007). Esse conhecimento que foi aprendido contribui para outros projetos (Sense, 2013).

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). E assim, as EBPEs poderão começar e administrar os projetos com mais eficiência e eficácia (Sammarra & Biggiero, 2008).

Apesar de diferentes pressupostos teóricos, focos de pesquisa e interesses cognitivos, a literatura sobre aprendizado organizacional, geralmente concorda que os processos através dos quais o conhecimento no nível da organização é aprimorado, frequentemente é vista como criação de conhecimento, auxiliando na transferência dentro da organização, retenção e uso (Bartsch et al., 2013). 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) Sendo assim, o crescente reconhecimento da importância do processo de aprendizagem e suas implicações permitem uma consolidação deste campo de estudo (Bastos et al., 2002).

Para que o conhecimento seja transferido dentro das EBPEs, segundo alguns estudos, existem facilitadores (Friedman et al., 2001; Rigano & Edwards, 1998) e barreiras (Berthoin Antal, Lenhardt & Rosenbrock, 2001; Kim, 1998) para a aprendizagem organizacional. Esses meios que favorecem e dificultam a aprendizagem organizacional, foram agrupados em ideias comuns e sintetizados por Caldeira e Godoy, 2011. Para os autores, a elaboração dessa tabela inclui a interpretação de perspectivas tácitas que não aparecem sempre na literatura. Isso porque, alguns autores só falam de barreiras à aprendizagem, mas, pode-se deduzir que não

tendo esses impedimentos, acabam sendo um meio de promovê-los (Caldeira & Godoy, 2011). A seguir, a Tabela 1, com as barreiras e os facilitadores para a aprendizagem nas organizações.

Tabela 1 - Aspectos que facilitam ou dificultam a aprendizagem nas organizações

Autores	O que facilita	O que dificulta
Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001) Scherer e Tran (2001)	Tolerância a erros, sem punição; julgamento fundamentado em fatos, acima de interesses políticos; igualitarismo na divisão de poder e responsabilidade; comprometimento da organização em aprender.	Sistemas punitivos rigorosos, intolerantes ao erro; crenças, interesses individuais e de grupos específicos (feudos); falta de equilíbrio na divisão de poder e responsabilidade; falta de motivação dos colaboradores para aprender.
Argyris e Schön (1996) Berthoin Antal, Lenhardt e Cannon e Edmondson (2001) Edmondson (1999, 2002, 2008) Kim (1993) Schein (1990) Starbuck e Hedberg (2001)	Clima favorável à mudança e inovação; desconstrução dos modelos mentais vigentes; compartilhamento de crenças e percepções; visão integrada e sistêmica; eficácia do processo de comunicação.	Atitudes defensivas; modelos mentais construídos pela experiência; dificuldade em desaprender; percepções dissonantes entre indivíduos e grupos; aprendizagem fragmentada; reflexão incompleta; processo de comunicação truncado e incompleto.
Fiol e Lyles (1985) Morgan (1996)	Estruturas organizacionais flexíveis, que despertem a atenção dos indivíduos para relações de causa e efeito interdepartamentais.	Estruturas organizacionais centralizadas e departamentais
Sadler (2001)	Líderes com humildade para reconhecer limites e admitir a necessidade de aprender	Lideranças sábias, liberadas de aprender

Fonte: Caldeira e Godoy (2011).

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). Os elementos da aprendizagem possuem uma relação com o desempenho em projetos e esses elementos são: curva de aprendizagem, desaprendizagem em projetos, entre outros (Thiry, 2002).

No entanto, uma investigação mais aprofundada e um estudo empírico devem continuar essa discussão de forma a corroborar com as recomendações, para que pesquisas futuras possam capturar a diversidade de tipos de projetos, propondo adaptações sob medida de acordo com o contexto pesquisado.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção, busca-se detalhar como o estudo foi desenvolvido. A fim de alcançar o propósito deste estudo, o mesmo foi aplicado em quatro etapas, considerando definição do tema e tipo de estado a ser desenvolvido, o método de pesquisa aplicado, os procedimentos para coleta de dados e os procedimentos para análise de dados. A seguir, apresenta-se a Tabela 2 coma matriz metodológica do estudo.

Tabela 2 - Matriz Metodológica do estudo

Natureza da Pesquisa	Aplicada
Classificação da Pesquisa	Exploratória
Abordagem metodológica	Qualitativa
Método	Análise de conteúdo
Unidade de análise	Empresas Baseadas em Projetos de Eventos (EBPEs)
Procedimento de coleta de dados	Realização de entrevistas semiestruturadas e coleta secundária nos sites das empresas.
Instrumento de coleta de dados	Roteiro de entrevista e formulários.
Análise de dados	Análise dos dados com o suporte do <i>software</i> MAXQDA.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

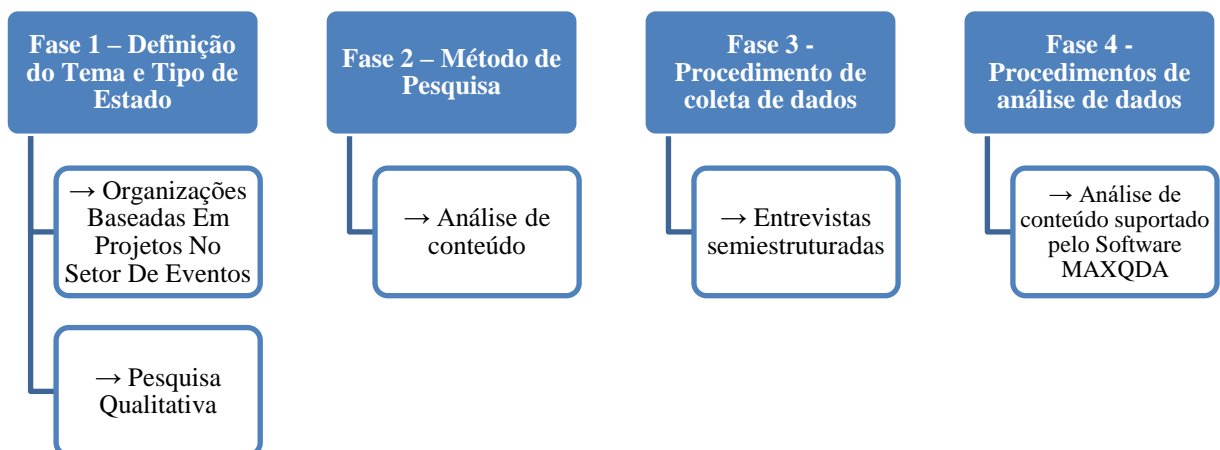
Para alcançar o objetivo proposto desta dissertação, conforme a Tabela 2, o estudo é de natureza aplicada (Gil, 2008), pois tem como objetivo proporcionar soluções de problemas com práticas qualitativas. Quanto à classificação da pesquisa, ela foi exploratória para o entendimento com o fenômeno pesquisado (Gil, 2008), tendo uma abordagem qualitativa. O método usado é o estudo de análise de conteúdo, que a partir dos dados, o pesquisador faz a coleta com o objetivo principal de desenvolver temas a partir deles (Creswell et al., 2007). Com o suporte do *software* MAXQDA foi realizada a análise dos dados e a sua triangulação.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o delineamento da pesquisa considera-se duas fases: revisão semi sistemática da literatura e uma pesquisa de análise de conteúdo. Em sua fase inicial foi definido realizar uma Revisão Semi Sistemática da Literatura, ao qual pode ser descrita como uma maneira mais ou menos sistemática de coletar e sintetizar pesquisas anteriores (Snyder, 2019), com intuito de encontrar os estudos que abordam o tema e identificar a lacuna de pesquisa. A etapa seguinte foi realizada com uma pesquisa de natureza exploratória utilizando o método qualitativo e abordagem de estudo, ou seja uma pesquisa de análise de conteúdo.

Para melhor compreensão do estudo, assim como, a fim de garantir sua validade e confiabilidade, a Figura 1 traz uma síntese do modelo de pesquisa:

Figura 1 - Fases da Pesquisa

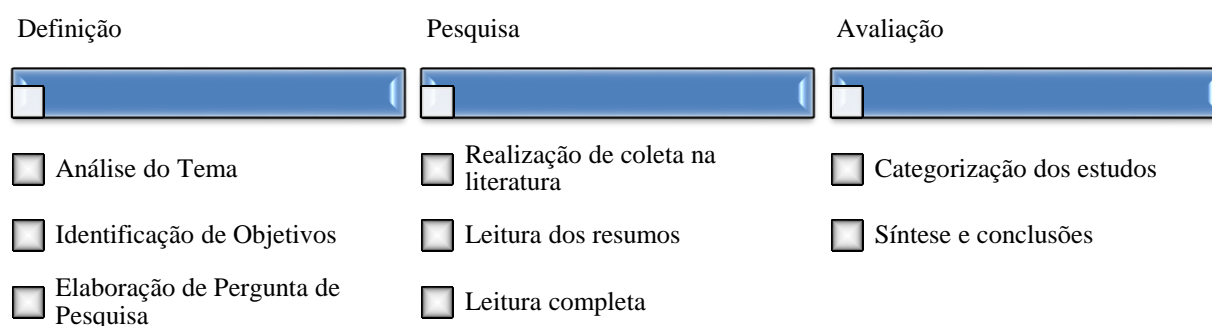


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A semirevisão sistemática, teve por objetivo, identificar o que tem sido estudado referente empresa baseadas em projetos no contexto de eventos e a sua relação com a

aprendizagem organizacional. A partir dos resultados obtidos com essa fase, a lacuna do estudo foi identificada. Com isso, foi definido o objetivo do estudo e a questão de pesquisa que norteou este projeto. A revisão foi realizada por meio de etapas, elas são detalhadas na Figura 2:

Figura 2 - Fluxo da Revisão



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As fontes utilizadas para a pesquisa foram as bases *Web of Science* e *Scopus*, consideradas as seguintes composições: “*Events*”, “*Project-Based Organizations*”, “*Organizational Learning*” e “*Project Management*”, abrangendo o período de produção de 1986 a 2020. A procura foi realizada no título, resumo e palavra-chave, estágio final das publicações, sem limite de data, foram considerados somente artigos com origem em revistas (*journals*) nas áreas de ciências sociais. Entre os artigos encontrados relacionados aos temas mencionados, foram mais de 1200 documentos, em que foram escolhidos para leitura artigos, tendo o estado finalizado e com disponibilização de leitura. Ao final o estudo deu-se por 27 artigos lidos e selecionados para o aprimoramento.

Para uma segunda fase do estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa com estudo de análise de conteúdo, que será descrito com mais detalhes nas próximas seções desta dissertação.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A segunda parte da pesquisa, também de cunho qualitativo, partiu do ponto de vista das empresas organizadoras de eventos para dimensionar a importância do setor. 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. Para a escolha das empresas, a pesquisadora analisou os seus sites e selecionou cada uma pelo seu

tamanho e pelo porte dos eventos realizados. Dessa forma, os achados da pesquisa podem contribuir com as demais pequenas empresas que tanto fomentam a economia mundial. O estudo focou nas empresas, com o intuito de compreender como a Aprendizagem Organizacional se relaciona com o Gerenciamento de Projetos das EBPs de eventos.

Se faz necessário o levantamento destes dados devido aos agrupamentos estruturais das empresas de organização de eventos que são apresentados na Figura 3.

Figura 3 - Empresa de Organização de Eventos



Fonte: Elaborado por SEBRAE (2020).

Ressalta-se que a pesquisa com estas empresas é de caráter exploratório, sem relevância estatística, pois trata-se de uma modalidade de pesquisa mais flexível e que produz uma visão geral da situação analisada.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Com o objetivo de compreender como a aprendizagem organizacional se relaciona com a estrutura e o Gerenciamento de Projetos das EBPs de eventos, foi utilizada uma pesquisa de natureza qualitativa com uma abordagem exploratória. Como método, utilizou-se uma pesquisa de análise de conteúdo. Essa metodologia forneceu descrições e explicações mais extensas do fenômeno ou problema. Sendo possível trazer comparações entre dois ou mais temas específicos, ou a realização de análises dos mesmos, além de permitir a observação de situações em diferentes contextos (Triviños, 2013).

Como preparação do pesquisador para o início das entrevistas, foram coletados os dados secundários das empresas em seus sites. Essa ação permitiu o entendimento sobre as empresas e trouxe mais subsídios para que o pesquisador realizasse a coleta dos dados primários. Como também, ajudou na triangulação dos dados e proporcionou mais confiabilidade ao estudo. Esses dados ajudaram na elaboração das questões e na escolha dos principais entrevistados.

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 finais 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 3, encontra-se o roteiro com a entrevista semiestruturada que foi aplicada com os envolvidos nas empresas baseadas em projetos de eventos.

Tabela 3 - Roteiro da entrevista semiestruturada

Identificação da empresa do entrevistado
Nome da empresa
Nome do Entrevistado
Cargo do Entrevistado
Há quantos anos está neste cargo?
Há quantos anos está na empresa?

Qual o tipo de evento que realiza?

Qual o porte do Evento?

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, 2011).

Como os membros da equipe do projeto se coordenam com outros membros da equipe?

(Thiry, 2002).

Qual é o papel dos gerentes de projeto?

(Friedman, Lipshitz e

Quais são algumas vantagens para a execução do projeto de ter membros da equipe que trabalharam juntos anteriormente? E desvantagens?

Overmeer, 2001)

Como as equipes de projeto usam experiências anteriores?

(Edmondson, 1999, 2002,

É feito uma reunião de lição aprendida? Quem participa?

2008)

A reunião de lições aprendidas é realizada ao longo do projeto ou somente ao final?

(Kim, 1993)

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?

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Foram realizadas 15 entrevistas, de maneira individualizada mediante autorização e consentimento dos participantes com protocolo previamente elaborado, tendo em vista atores-chave pré-definidos com relação ativa junto ao setor de eventos.

Todos os nomes foram substituídos por legendas para preservar suas identidades. Desta forma, buscou-se utilizar siglas para identificação dos atores-chave e também de suas respectivas empresas. Na Tabela 4 é descrito como foram identificados os atores-chave, as empresas e as devidas siglas aplicadas.

Tabela 4 - Identificação por Siglas dos Atores-Chave e Empresas

Atores-Chave (Entrevistados)	Cargo	Empresa
E01	Proprietário	EMP01
E02	Manager Director	EMP02
E03	Sócia Operacional	EMP03
E04	Coordenadora De Eventos	EMP04
E05	Assistente Da Diretoria/ Gerente De Projetos	EMP05
E06	Coordenadora De Eventos	EMP04
E07	Coordenadora De Eventos	EMP06
E08	Diretor Criativo	EMP07
E09	Produtor	EMP08
E10	Analista De Eventos	EMP09
E11	Analista De Marketing Júnior	EMP10
E12	Executiva De Vendas	EMP11
E13	Gestora De Produção De Eventos	EMP12
E14	Analista	EMP13
E15	Diretor-Geral	EMP14

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para as entrevistas foi utilizado um instrumento de coleta de dados dividido em três seções, contemplando: informações gerais dos entrevistados, um questionário semiestruturado com algumas questões iniciais com duas fases, sendo a primeira para entender e caracterizar os

eventos realizados pela empresa do entrevistado e na segunda, as questões tinham como foco identificar a aprendizagem organizacional, conforme apresentado na Tabela 3.

A primeira sessão consistiu-se em obter os dados para caracterização da amostra, tais como: nome da empresa, nome do entrevistado, cargo na empresa, tempo de atuação, tipo e porte dos eventos realizados. E, na segunda sessão, as questões para entender como era realizado o planejamento para um novo evento. Na terceira e última seção, as questões tinham como foco identificar a aprendizagem organizacional. O objetivo das entrevistas foi de identificar fatos importantes dos entrevistados, vivenciados por eles, relatos de suas experiências e pontos de vista (Turner, 2010).

Por meio de trocas de mensagens via aplicativo *WhatsApp* foram realizados os agendamentos das 15 entrevistas realizadas, as mesmas foram realizadas de forma remota, pois foram feitas durante a pandemia da Covid-19, período em que se preza o isolamento social. O tempo planejado para realização de cada entrevista foi entre 30 a 60 minutos. Para cada entrevista, foi solicitada autorização prévia dos participantes, para que todo conteúdo fosse gravado e transcrito após sua finalização. Estipulou-se a realização da fase de transcrição dentro do período de 24 a 48 horas, permitindo uma reavaliação das entrevistas com a intenção de complementar detalhes às notas que eventualmente pudessem não ter sido verificadas. Em seguida, as informações foram codificadas e organizadas, para que fossem localizadas e comparadas.

Na Tabela 5, é apresentada a data em que as entrevistas foram realizadas, a duração, a quantidade de páginas para cada transcrição e o tempo dispendido para realizar as entrevistas.

Tabela 5 - Dados da Entrevista

Sigla Entrevistado	Data da Entrevista	Duração da Entrevista	Páginas de Transcrição
E01	02/12/20	1h39m20s	11
E02	23/12/20	45m05s	10
E03	28/12/20	43m47s	13
E04	14/01/21	25m48s	8
E05	18/01/21	39m15s	9
E06	19/01/21	18m54s	7
E07	20/01/21	40m42s	10
E08	21/01/21	25m07s	8
E09	26/01/21	1h04m36s	10
E10	27/01/21	29m18s	7
E11	27/01/21	31m57s	8
E12	28/01/21	29m56s	7
E13	30/01/21	50m30s	10
E14	01/02/21	22m03s	7
E15	02/02/21	29m14s	8

Apenas a primeira entrevista foi realizada por meio da plataforma Google Meet, e as demais entrevistas foram realizadas com a utilização da plataforma Zoom Meeting, e por meio do aplicativo ApowerREC foi possível registrar por gravações as entrevistas e realizar o armazenamento das mesmas. A escolha das plataformas deu-se pela estabilidade e praticidade, com fácil acesso de todos e qualidade na reprodução dos sons e imagens.

3.4 PROCEDIMENTOS DA ANÁLISE DE DADOS

Com o intuito de desenvolver uma estrutura de dados, houve a realização da codificação interativa por meio do *software* MAXQDA, que permitiu conectar segmentos de dados uns aos outros, com a finalidade de se formar categorias, agrupamentos ou redes de informação para utilização posterior. Desta forma, realizou-se uma análise de dados a partir das transcrições das entrevistas que foram coletadas.

Assuntos que norteiam a execução de eventos, com *stakeholders* internos e *stakeholders* externos foram incluídos na codificação, tais como Equipe de Projetos, Gerente de Projetos, Fornecedor, Cliente, Terceirizados, Público, Órgão Público e Morador Local. Assim como as dimensões do porte de evento, como grande, médio e pequeno. Também foi criado um código com a denominação “barreiras”, neste código foram marcadas falas que compreendem tanto o tema “eventos”, quanto o “gerenciamento de projetos”, porém foram especificamente relacionadas às dificuldades de implementação e execução no processo de aprendizagem.

A lista contendo todos os códigos pode ser visualizada na Tabela 6, na qual também apresenta sua frequência e percentual de representatividade na soma total (*share*) de utilização de códigos, desta forma é possível identificar a relação de códigos e a quantidade de segmentos codificados. No estudo o agrupamento dos códigos foi feito com auxílio do *software* MAXQDA, possibilitando atribuir palavras-chave ou rótulos a segmentos ao texto transcrito das entrevistas, com a finalidade de permitir uma recuperação posterior da coleta.

Tabela 6 - Lista de Códigos

Código	Frequência	Share
Equipe de Projetos	117	8,29%
Tipos de Eventos	82	5,81%
Fornecedor	82	5,81%
Comunicação	78	5,53%
Cliente	67	4,75%

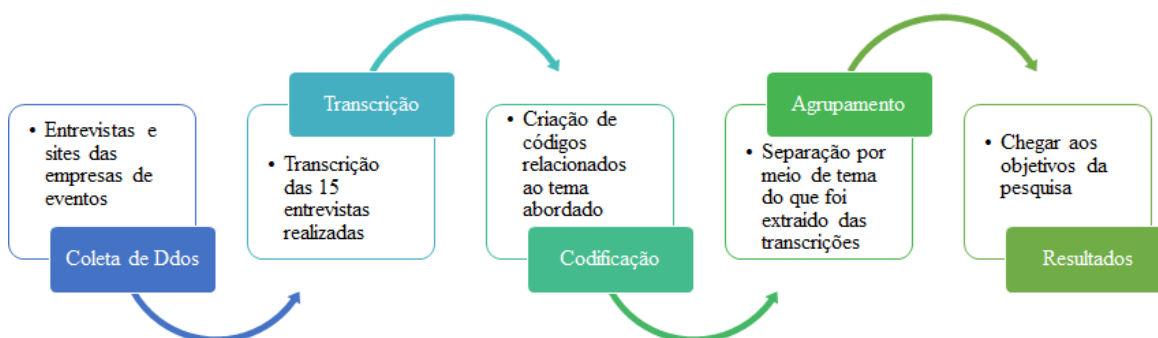
Barreiras	66	4,68%
Custo	65	4,61%
Planejamento	65	4,61%
Lições Aprendidas	64	4,54%
Comprometimento	54	3,83%
Eventos	54	3,83%
Localização	51	3,61%
Prazo	50	3,54%
Competências	46	3,26%
Liderança	40	2,83%
Aprendizagem Organizacional	39	2,76%
Gestão de Projetos	35	2,48%
Stakeholders	35	2,48%
Facilitadores	34	2,41%
Grande Porte	31	2,20%
Tercerizados	29	2,06%
Qualidade	26	1,84%
Falta de comprometimento	25	1,77%
Relacionamento	24	1,70%
Público	22	1,56%
Julgamento fundamentado	21	1,49%
Pandemia	15	1,06%
Sucesso	10	0,71%
Pequeno Porte	10	0,71%
Informalidade	9	0,64%
Marca	9	0,64%
Gerente de Projetos	9	0,64%
Concorrência	8	0,57%
Escopo	7	0,50%
Órgão Público	6	0,43%
Internacionalização	6	0,43%
Médio Porte	5	0,35%
Morador Local	5	0,35%
Falta de Motivação	4	0,28%
Burocracia	3	0,21%
Rotatividade	2	0,14%
Intolerância a erros	1	0,07%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

É possível identificar os 10 códigos mais utilizados em grande parte dos segmentos de textos extraídos das transcrições e estes são: 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 empatados com 54. Os demais códigos e suas respectivas frequências, estão expostos na Tabela 6, acima especificada.

Na Figura 4, é exposto e caracterizado o processo do fluxo da codificação, ressaltando a análise realizada com a amostra composta por 15 participantes.

Figura 4 - Fluxo da Codificação



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na análise de dados, buscou-se organizar as respostas tidas nas transcrições em temas para identificar as falas relacionadas ao fenômeno estudado (Bazeley, 2013). Quando ocorre a finalização da codificação gerando sua saturação teórica, ou seja, novos dados não geram novos *insights* na análise ou categorização (Saldaña, 2013). Em alguns estudos pode surgir a necessidade de novas coletas durante todo o processo, a fim de saturar a amostra, o que leva a um processo circular com incremento dos dados e novos códigos (Saldaña, 2013).

Na próxima seção, que contém a apresentação e análise dos resultados, a relação de códigos também é apresentada no formato de mapa, em que é possível visualizar a coocorrência entre os mesmos. Por meio da utilização de mapas, são apresentadas a relação entre os códigos e um extrato das entrevistas para contextualizar as relações. É importante destacar que a espessura das linhas que ligam um código a outro, se relaciona com a frequência de trechos codificados com o mesmo código e que a identificação numérica representa a quantidade de coocorrências.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, há a apresentação dos resultados obtidos no estudo. Primeiramente, por meio da Tabela 7, apresenta-se alguns dados sobre os entrevistados e suas respectivas áreas de atuação. Seguida da Tabela 8 em que é apresentado alguns dados referentes às empresas dos entrevistados. Logo após, na Figura 5, mostra-se em forma de nuvem de palavras a frequência de códigos abstraídos com a pesquisa. Em seguida, para a melhor compreensão do leitor, apresenta-se na Tabela 9 a explicação de cada código usado na pesquisa. Posteriormente, apresentam-se as relações obtidas com cada um dos códigos principais em forma de mapa de coocorrência, ao qual ajuda, de forma visual, a interpretar as relações obtidas com os dados da pesquisa.

Por meio da Tabela 7, é ressaltado cargo, gênero, tempo no cargo e tempo de empresa, obtido com a amostra composta por 14 empresas.

Tabela 7 - Dados específicos dos Entrevistados

Entrevistado	Gênero	Cargo	Empresa	Tempo no Cargo	Tempo de Empresa
E01	Masculino	Proprietário	EMP01	5 Anos	5 Anos
E02	Masculino	Manager Director	EMP02	4 Anos	8 Anos
E03	Feminino	Sócia Operacional	EMP03	15 Anos	15 Anos
E04	Feminino	Coordenadora De Eventos	EMP04	1 Ano	10 Anos
E05	Masculino	Gerente De Projetos	EMP05	18 Anos	18 Anos
E06	Feminino	Coordenadora De Eventos	EMP04	3 Anos	3 Anos
E07	Masculino	Coordenadora De Eventos	EMP06	12 Anos	12 Anos
E08	Masculino	Diretor Criativo	EMP07	6 Anos	6 Anos
E09	Masculino	Produtor	EMP08	15 Anos	15 Anos
E10	Masculino	Analista De Eventos	EMP09	3 Anos	4 Anos
E11	Feminino	Analista De Marketing Júnior	EMP10	2 Anos	4 Anos
E12	Feminino	Executiva De Vendas	EMP11	5 Meses	5 Meses
E13	Feminino	Gestora De Prod De Eventos	EMP12	3 Anos	3 Anos
E14	Feminino	Analista	EMP13	7 Anos	15 Anos
E15	Masculino	Diretor-Geral	EMP14	12 Anos	12 Anos

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Ficou evidenciado na Tabela 7, que o gênero dos entrevistados ficou equiparado, sendo 8 participantes do gênero masculino e 7 do gênero feminino. A respeito do tempo no cargo atual existe uma média de 7,06 anos e sobre a permanência na empresa de 9 anos.

A Tabela 8 apresenta o segmento de atuação dos participantes, assim como porte dos eventos realizados.

Tabela 8 - Caracterização das Empresas de Eventos

Empresa	Segmento do Evento	Porte do Evento
EMP01	Fitness; Games; Festas Internacionais; Congressos Médicos;	Pequeno a Grande
EMP02	Corporativos; Associativos (sem fins lucrativos);	Pequeno a Grande
EMP03	Congressos Médicos;	Médio a Grande
EMP04	Feiras; Convenções; Festas De Fim De Ano; Eventos Online;	Pequeno a Grande
EMP05	Científicos; Comerciais (Congressos);	Grande
EMP04	Feiras; Convenções; Festas De Fim De Ano; Eventos Online;	Pequeno a Grande
EMP06	Técnico-Científicos; Culturas-Esportivos;	Pequeno a Grande
EMP07	Abertos Ao Público, Com venda de Ingresso;	Grande
EMP08	Shows;	Pequeno a Grande
EMP09	Corporativos Internos e Externos;	Pequeno a Grande
EMP10	Corporativo; Luxo; Convenções;	Pequeno a Grande
EMP11	Corporativos; Lazer; Técnico-Científico;	Pequeno
EMP12	Esportivos;	Grande
EMP13	Corporativos;	Grande
EMP14	Gastronômicos; Feiras Comerciais.	Grande

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Desta forma, ficou evidenciada a predominância de segmentos corporativos, entretanto com grandes variedades de atuação dentro do segmento. A respeito do porte dos eventos, ressaltando a observação que foram apenas 14 empresas avaliadas, pois duas das participantes entrevistadas pertenciam à mesma organização, observou-se que 50% das empresas realizam eventos de pequeno a grande porte, 35,71% de grande porte e as demais empresas apresentam médio e pequeno porte.

A seguir, demonstra-se detalhadamente os códigos obtidos das 15 entrevistas realizadas, estas com média de realização 35:27 minutos. 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.

Abaixo, a Figura 5 que mostra em forma de nuvem de palavras a frequência de códigos abstraídos com a pesquisa.

Figura 5 - Nuvem de Palavras



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

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 deu-se 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 a questão da pesquisa e alcançar seus objetivos necessários. Na Tabela 9, é possível ver a lista dos códigos constituídos e suas respectivas finalidades:

Tabela 9 - 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 Tercerizados 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, 2004). 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	Para que o conhecimento seja transferido dentro das EBPEs, segundo alguns estudos, existem facilitadores (Friedman et al., 2001; Rigano & Edwards, 1998) e barreiras (Berthoin Antal, Lenhardt & Rosenbrock, 2001; Kim, 1998), para a aprendizagem organizacional. Esses meios que favorecem e

Informalidade	dificultam a aprendizagem organizacional foram agrupados em ideias comuns (Caldeira & Godoy, 2011)
Internacionalização	
Concorrência	
Comunicação	
Marca	
Comprometimento	
Falta de Motivação	
Burocracia	
Rotatividade	
Intolerância a erros	
Localização	
Liderança	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

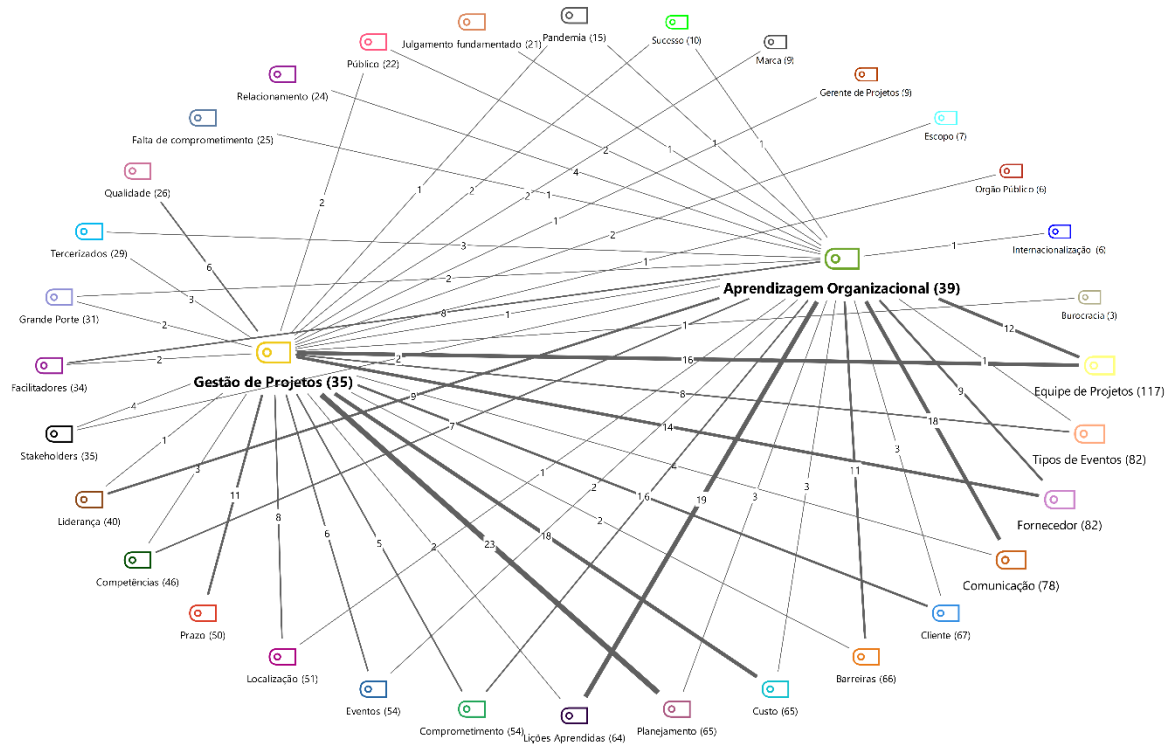
Para melhor compreender os mapas e seus respectivos códigos preparados a partir da análise qualitativa, que estão representados nas Figuras 6 e 7, é importante entender que a espessura das linhas está relacionada com a frequência de trechos dos entrevistados para o mesmo código. Também é válido entender que ao longo das linhas possuem números que significam a quantidade de coocorrências codificadas pela pesquisadora.

4.1 A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PROJETOS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para apresentar os resultados de forma coerente com a pergunta de pesquisa: “Como a Aprendizagem Organizacional influencia o Gerenciamento de Projetos das EBPs de eventos?”, as informações obtidas a partir das entrevistas e complementadas por fontes de dados secundários foram analisadas de acordo com os seguintes temas: Gerenciamento de Eventos (Getz, 2012), Empresas Baseadas em Projetos de Eventos (EBPEs) (Miterev et al., 2017), Gerenciamento De Projetos em EBPs ((Thiry & Deguire, 2007) e Aprendizagem Organizacional nas EBPEs (Edmondson & Moingeon, 1998). Existem outros autores para os temas, no entanto, foram listados aqui somente os mais utilizados como referência nesta pesquisa.

A apresentação dos resultados é complementada por algumas partes das entrevistas. Conforme a Tabela 4, os nomes das empresas e dos entrevistados foram alterados e substituídos por códigos aleatórios. Na Figura 6 é apresentado um mapa geral de coocorrências dos códigos relacionados à Gestão de Projetos e Aprendizagem Organizacional. Para melhor visualização foram empregadas linhas com espessura diferenciada para destacar outros códigos aos quais houve maior relacionamento.

Figura 6 - Mapa sobre Gestão de Projetos e Aprendizagem Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na Figura 6, 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", que são utilizadas como critérios para medição de sucesso de projetos (Papke-Shields, Beise & Quan, 2010). O objetivo da gestão de projetos é assegurar o sucesso deles (Jha & Iyer, 2006) e assim, promover melhorias nas habilidades dos profissionais para planejar, implantar e gerenciar atividades de acordo com as metas da organização, por meio de um conjunto de ferramentas. E isso é possível

por meio da aprendizagem organizacional, em que a organização pode aprender sobre gerenciamento de projetos, ampliar o seu conhecimento sobre ferramentas e métodos de gerenciamento de projetos, sendo assim, aprender a suportar melhor os processos da empresa (Disterer, 2002).

4.1.1 Gestão de Projetos e suas correlações com 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 aplicada por meio com auxílio do *software* MAXQDA, 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, então se vai ser Hotel, se vai ser um espaço para eventos, que tipo de entretenimento a gente vai levar, de palestrante, mc, banda, cenografia, equipamentos. A gente define tudo durante essa reunião de *brainstorming*. Então esse é o primeiro passo que a gente tem. [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.

Todo projeto ele vai precisar de pessoas trabalhando antes também. A gente tem eventos grandes, o fluxo de caixa é alto, a parte de pagamentos, tem que tem um financeiro exclusivo para aquele projeto. Só que não faz sentido eu ter um financeiro dentro da minha empresa pensando que eu vou precisar de projeto, a não ser que eu tenha pelo menos 3 projetos por mês. [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. Então a gente tem que fazer o controle com planilha de custos. [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. Então assim, né? Tem a equipe, a equipe está sempre alinhada fazendo projeto, todo mundo junto, né? E mais uma A&E por exemplo fica com a assistente, especificações mais importantes de cenografia fica com a coordenadora, tal né? Sempre trabalhando em conjunto, mas divide o trabalho e quem dividi a demanda é a diretora. Acho que é isso, e fora isso tem a parte de RH e financeira que é uma outra pessoa que fica sozinha cuidando dessa a parte, é com ela que a gente bate se a planilha daquele evento da dentro do *budget* e fim. [E06, EMP04].

Na EMP03 nós somos duas sócias eu e a Elizabete, 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 todo esse pré, trans e pós evento. A gente tinha mapeado quais eram as etapas e quais são as ferramentas que o colaborador utilizava para fazer esse desenvolvimento das atividades. [E07, EMP06].

O fator Cliente conseqüentemente 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. Além disso, é necessário ter fornecedores reservas, isso porque, um fornecedor que não entrega, todo o projeto do evento pode ter sérios problemas. Pode-se destacar a relação encontrada no mapa da Figura 6. 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. Assim, eu acompanho todos os eventos, desde a montagem, estava montando sábado, domingo e segunda então acompanha tem que ter um controle de qualidade para nossa equipe, comigo e isso não muda muito agora você vai arrumar um fornecedor novo, lógico você vai e procura saber o histórico dele para outras pessoas, né? [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].

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

Houve a identificação de alguns fatores que se relacionam com a aprendizagem organizacional dentro das empresas baseadas em projetos de eventos ao qual foram entrevistadas. Dentro desta relação de códigos aplicada por meio com auxílio do *software* MAXQDA, 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. Com os dois trechos apresentados a seguir, é possível perceber que as lições aprendidas são importantes para a aprendizagem organizacional. E esse histórico, 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, especificamente na área farmacêutica que em geral, 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 - Nós temos dois casos desse atualmente dois clientes – *full confidentially* então essa equipe não pode transitar informação sobre aquele cliente, a informação é alocada dentro do sistema, mas ela é protegida com *password*. [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, aí as pessoas fazem algum tipo de relatório ou coisa do tipo. [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 e a diferença de se você contratar. 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, então por exemplo, se o objetivo do cliente é fazer um evento híbrido, em que se tem um componente presencial e um digital nós temos pessoas com habilidades diferentes para fazer isso, porque fazer um evento virtual não é fazer um evento como se faz um evento tradicional, são outras habilidades outras *skills* e tipo de perfil que é alocado, duas pessoas que entendam daquilo e por trás daquelas pessoas tem toda uma estrutura de gente que pesquisa. [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, 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].

E por fim, um dos fatores predominantes relacionados à Aprendizagem Organizacional, deu-se ao quesito Competências. Os entrevistados demonstraram possuir conhecimento, habilidades e atitudes para conduzir os projetos de eventos. Isso deve-se porque a maioria dos entrevistados possuíam cargos com nível de gestão.

No evento em si, nós acabamos não tendo um esquema organizacional de hierarquia, nosso gerente acaba fazendo também a parte operacional, um de nós sempre fica na voz, que é o comando de tudo que geralmente é ele e tocamos o evento na parte de produção. [E10, EMP09].

E aí no dia do evento e eu entrava eu chegava 4 horas da manhã no espaço, eu nunca deixei com de estar na produção. Eu sempre tive equipe, eu sempre deleguei, mas eu nunca consegui tirar o pé de lá, eu tinha que estar lá. [E13, EMP12].

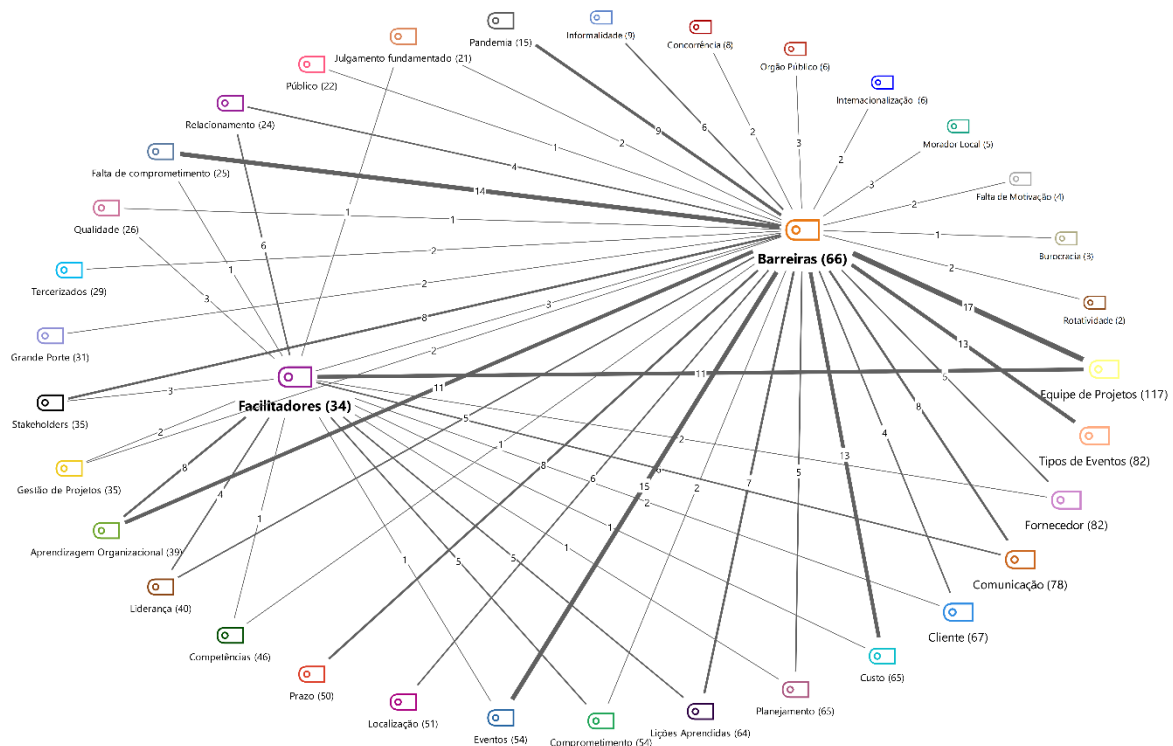
Assim, eu acompanho todos os eventos, desde a montagem, estava montando sábado, domingo e segunda então acompanha tem que ter um controle de qualidade para nossa equipe [E15, EMP14].

4.2 A RELAÇÃO COM AS BARREIRAS E OS FACILITADORES

Nas entrevistas realizadas, foi possível identificar alguns fatores que se tornaram barreiras ou facilitadores dentro do processo de Aprendizagem Organizacional de Empresas.

Na Figura 7 visualiza-se um mapa geral de coocorrências dos códigos relacionados Barreiras e Facilitadores. Para melhor visualização, também foram empregadas linhas com espessura diferenciada para destacar outros códigos aos quais houve maior relacionamento.

Figura 7 - Mapa sobre Barreiras e Facilitadores



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na Figura 7, 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.

4.2.1 Barreiras e suas correlações com Comunicação, Custo, Pandemia, Falta de comprometimento, Prazo e Localização

Alguns fatores foram identificados como possíveis barreiras para a aprendizagem organizacional dentro das empresas baseadas em projetos de eventos, que foram entrevistadas. Na relação de códigos aplicada por meio com auxílio do *software* MAXQDA, 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, a gente dizia na época que tudo é possível, mas nem tudo

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? E também os fornecedores, os nossos parceiros que nem sempre entregam aquilo que a gente espera ou dentro do prazo que a gente precisa. [E06, EMP04].

A pandemia da Covid-19, foi outro fator evidenciado como barreira, pois foi um momento crítico à área de Eventos, que por conta das obrigatoriedades impostas neste período de isolamento social, em que além de terem que se reinventar como profissionais, muitos não resistiram e migraram de área.

Quando aconteceu a pandemia, nos primeiros meses eu fiquei tranquilo, mas foi uma reação em cadeia, no começo de 2020 eu tinha agenda de shows programada já para junho, eu estava começando a passar trabalhos porque eu não ia conseguir fazer, e do dia para noite a coisa foi caindo, todas as agendas de shows caíram, de todos os artistas, eu já trabalhei esse ano só com três produções, e eu já tinha até junho e faltava ainda outros aqui vocês me passar a agenda, então para mim não foi um baque muito forte, mas ao passar do tempo quando vamos vendo que a grana não vai entrando, que as contas vão chegando, o profissional ele já é munido nas habilidades dele o dinamismo e quando você tá parado para quem é proativo, quebra suas pernas na sua vida profissional e não só a social, como eu já estou nessa fase de transição não foi tão difícil, mas para muitos profissionais está sendo, eu conheço muitos profissionais que estão fazendo outras coisas, eu conheço caso de músicos que já trabalharam com milhares de artistas, que trabalharam em produções que fizeram sucesso e que tá trabalhando de marido de aluguel, outros trabalhando como *Personal Trainer* de artes marciais. [E09, EMP08].

Hoje, infelizmente nós estamos desmotivados devido a pandemia, a gente tava tipo muito incerto, então assim a gente não sabe o que vai acontecer, então acaba desmotivando bastante, mas antes quando tava tudo normal, a gente tava numa fase muito boa no ano passado. No começo do ano tinha muito projeto, muita coisa entrando, muita concorrência, estava vendo muita coisa, então estavam supermotivados. Assim, a agência, ela trabalha com, eles dão umas coisas diferentes, então eles pagam o 13º, mesmo assim sendo PJ, eles pagam 14º salário quando a gente bate metas. Então, eles procuram dar um estímulo dessa forma também, e para a gente vai para o evento a gente consegue ganhar um pouquinho mais né, uma diária extra de eventos e assim vai. [E04, 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, então não é porque nesse evento aconteceu dessa forma, por exemplo uma programação científica foi numa distribuição de sala, que no próximo evento tem que ser da mesma forma, tem que ser adaptado e muitas vezes essa adaptação de um ano para o outro, ou de um evento para o outro, alguns funcionários ligados diretamente ao evento acabavam bloqueando algumas ações, então era uma barreira muito negativa, essa mudança de adaptação, exemplo: “_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].

Porque geralmente alguns casos a gente demorava muito na parte de aprovação, então às vezes o fornecedor não conseguia entregar esse material no prazo e até mesmo barreiras internas também, com questão de aprovação, então tinha que aprovar pelo financeiro, aprovar a peça que você tá fazendo, e se eu demorava um pouco, umas das barreiras. [E14, EMP13].

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, São tem muito espaço né? São Paulo já conseguiu fazer, enfim, centro da cidade no meio de uns prédios, a gente conseguiu com a Prefeitura, um negócio, não sei, o Rio de Janeiro é muito difícil, porque, o Rio de Janeiro é uma cidade que, é mais restrita em muita coisa, tudo muito restrito. Você tem trânsito e engarrafa tudo de fato, tipo, você não tem pra onde cortar, você tem poucos espaços que são montados para evento. Você quando acha um espaço incrível, as pessoas têm a sensação de moradores estarem em cima. [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. Então essa junção dos dois é o problema, muitas vezes nós temos lugares que têm capacidade de salas, mas não tem espaço para exposição comercial e muitas vezes você tem espaço para expansão comercial e você não tem o número de salas ideal, e aí se faz necessário a montagem. [E03, EMP03].

4.2.2 Facilitadores e suas correlações com Aprendizagem Organizacional,

Comprometimento, Relacionamento, Liderança e Comunicação

Outros fatores foram identificados como possíveis facilitadores para a aprendizagem organizacional dentro das empresas baseadas em projetos de eventos que foram entrevistados. Na relação de códigos aplicada por meio do auxílio do *software* MAXQDA, 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, a Isabel fez muito isso, chegou a coordenar a área durante o tempo, eu tenho esse evento e eu preciso de um carro, eu vou chamar a área de transporte para fazer a solicitação ou solicitar direto no sistema de transporte, portanto era um desenhos constante pessoal ou via sistema. [E07, EMP06].

Em evento eu acho que isso seja, logico 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. Depende de local, no local dependente de toda essa parte burocrática como você vai fazer. Então isso tudo, a associação de moradores daquele lugar você não consegue ou não, você dá um jeito as vezes. Olha que loucura, quando você começa a trabalhar com evento, você consegue, mudando a posição do aparelho de som só um pouquinho já não incomoda mais os vizinhos. É muito louca, você faz assim e “opa, ficou legal”, muda forma que verbena. Isso tudo você vai pegando experiência, e os profissionais que trabalham bem ou que não trabalham bem, quais são os fornecedores que te deixam na mão ou não. Então você acaba, é isso você tem que pegar todo aprendizado, o maior aprendizado possível com a quantidade de erro, pro bem pro mal, você tem que guardar isso. Eventos você não tem segunda chance, é aquilo na hora e você não tem como voltar “oh gente, deu errado, volta amanhã”, não tem como. [E01, EMP01].

Sim 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, os pontos negativos que a gente tem que trabalhar para o próximo evento neste mesmo setor [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.

Existe sim, a possibilidade da gente pesquisar e achar e fazer um bom serviço, mas normalmente se não é o cliente por exemplo, EMP10, aliás porque já prestou serviço para EMP10, ele é um fornecedor ali da empresa que já prestou serviço para uma das unidades negócio, então já fez alguma coisa com ele, entendeu? 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. Então normalmente as pessoas assim, a gente não tem grandes problemas, uma ou outra coisa que acontece, mas normalmente sempre dá tudo certo assim. É mais a pressão de acabar logo, tá dentro do prazo, né? De execução, enfim. Mas normalmente sempre dá tudo certo. [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, Comida de Boteco 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. Ali ele fala como foi a equipe como é que foi atendimento, dos patrocinadores, diz-se teve um problema. A gente sabe que na época do Comida de Boteco é muito volume, então às vezes patrocinador não tem entrega, a gente vai detectando alguns problemas durante o evento, ou pós-evento mais longe de Boteco mês não é fácil ficar um mês e 100% perfeito. Então por 30 bares falando na sua cabeça, eu tomo conta a gente é bom só de Juiz de Fora a fora que a gente tem mais 21 cidades. Então assim acaba pingando coisa de lá para cá também, então a gente toma cuidado e tem *feedback* e a gente passa para eles. [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].

Sim, 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, mas normalmente eventos quem produz evento e quem goste de evento, então nessa linha a pessoa acaba tendo que, acaba tendo que fazer algum tipo de que tem um bom relacionamento porque você fala mais com aquelas pessoas do que com qualquer outro. Então tem como você é ruim. [E08, EMP07].

Eles são, são os principais facilitadores e nós temos todos os dias pela manhã uma reunião chamada line up que acontece às 9:30 da manhã todos os dias, para poder falar todas as ROs, tudo que for pertinente ao universo do hotel, ocorrido ou que vai acontecer é tratado nessa reunião de manhã com todos os gestores e depois de gestores são multiplicadores para as equipes. Então são os facilitadores e os multiplicadores. [E12, EMP11].

Nós temos nos nossos ritos e rituais, a cultura. 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, o nosso gestor ele tem que pensamento fundamental de tudo que gestor faz é “se eu não estiver aqui isso continua funcionando?”, então criar as condições e criar a autonomia são os papéis fundamentais dos gestores e felizmente eu te digo que 90% dos nossos gestores hoje tem essa eles trabalham com isso em mente. Sempre tem alguns casos que a gente está sempre tentando ajustar, mas em geral a grande maioria dos nossos gestores tem essa visão. [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*, é como se fosse um *Facebook* somente das pessoas que trabalham na empresa, a ferramenta é oficial da empresa é o “*Place*”, mas às vezes a gente acaba utilizando outros meios por conta da agilidade. [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, as decisões são sempre tomadas dentro do conselho com a diretoria, aí depois cada um pode agir conforme aquela deliberação, quando existe alguma decisão que vai impactar de forma mais profunda o evento é realizado sempre reuniões presenciais. [E05, EMP05].

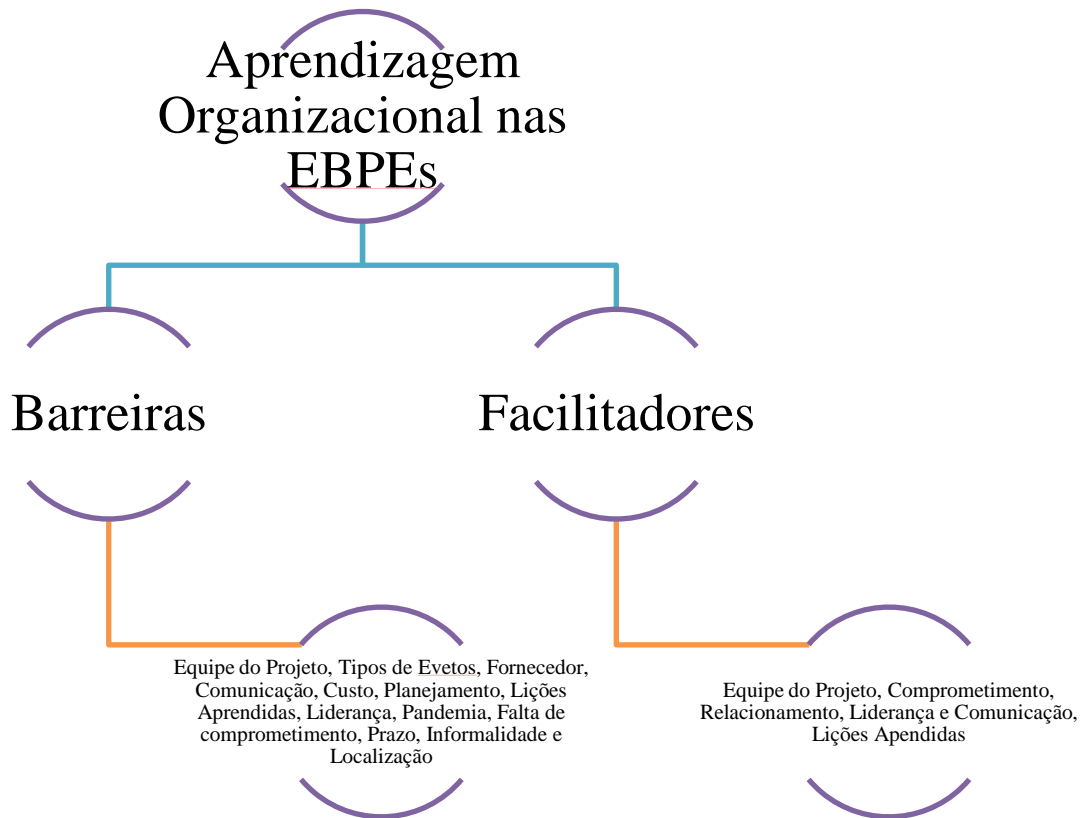
5 DISCUSSÃO

Por meio dos resultados obtidos das entrevistas realizadas com os integrantes das empresas baseadas em projetos de eventos que foram selecionadas para este estudo, foi possível gerar um mapa de coocorrência da relação entre o código Gestão de Projetos e o código Aprendizagem Organizacional. Essa relação pode ser observada na Figura 6 (Mapa sobre Gestão de Projetos e Aprendizagem Organizacional). 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 do que já é visto em parte da teoria da aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional é constituída por meio da aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional (Kim, 1993; Argyris e Schön, 1996), como é o caso dos resultados encontrados nesse estudo.

É possível verificar, também, essa influência da aprendizagem na gestão de projetos por meio de outros códigos que se ligaram a esses dois constructos (Aprendizagem Organizacional e Gestão de Projetos). Exemplo dessa relação pode ser percebida com as lições aprendidas nos projetos que, possibilitam a aprendizagem organizacional. Como também a relação com o cliente, o fornecedor e a comunicação entre eles.

Para o melhor entendimento desta influência da aprendizagem na gestão de projetos, foi gerado um modelo, representado na Figura 8, com um resumo que contempla os principais resultados provenientes das entrevistas realizadas junto aos participantes do estudo, que abre caminho para implicações e discussões. Essas relações que geraram esse modelo, também podem ser identificadas na Figura 7 (Mapa sobre Barreiras e Facilitadores). Tendo como base a análise dos segmentos de textos, extraídos das transcrições e com objetivo de compreender como a Aprendizagem influencia o Gerenciamento de Projetos das EBPs de eventos, na Figura 8 é contemplada as barreiras e os facilitadores que possibilita entender o que influencia promovendo ou desestimulando este processo.

Figura 8 - Barreiras e Facilitadores dentro da Aprendizagem Organizacional nas EBPEs



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com base nas informações geradas, foi possível detectar que o fator “comunicação” pode ser considerado 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).

Seguindo pelo fator "barreiras", 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*.

A pandemia da Covid-19 também esteve presente como uma barreira e a mesma não fazia parte da pesquisa. Porém, foi comentado pelos participantes em diversos momentos, pela fase vivida desde 2020. Ao falar das questões econômicas e investimentos no setor, muitas vezes, o assunto foi mencionado, pois as medidas de isolamento social e a quarentena trouxeram grandes impactos às empresas baseadas em projetos de eventos. Eles tiveram forte redução de procura e muitos eventos programados foram cancelados, precisaram demitir funcionários, reduzir custos, além de terem que se reinventar com a utilização das tecnologias para tornar possível, por exemplo, eventos *online*, seja este um congresso, um show ou outros tipos de eventos.

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. Assim, a gestão de projetos tradicionais não seria o mais indicado. Mas, a utilização de métodos ágeis, poderia ajudar as empresas baseadas em projetos de eventos a serem mais competitivas no mercado. Os métodos ágeis proporcionam mais liberdade para tomarem decisões rápidas e necessárias no dia-dia dos eventos.

6 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

A aprendizagem organizacional por meio de lições aprendidas eleva a probabilidade dos projetos serem bem-sucedidos. Porém, essa prática é pouco utilizada no setor de eventos. A aprendizagem organizacional, muitas vezes, é um aspecto negligenciado no gerenciamento de projetos de eventos. Buscando soluções para sobreviver ao momento pandêmico atual e visando à preparação para a retomada dos negócios no mercado cada vez mais competitivo, a prosperidade das empresas passou a ficar mais associada à sua capacidade de identificar e compartilhar seus ativos de conhecimento.

Na visão dos entrevistados, revela-se a busca da empresa pela sobrevivência diante das contínuas mudanças e em um contexto evolutivo que pode propiciar a aprendizagem. Mas, existem situações em que a aprendizagem é dificultada por barreiras proporcionadas intencionalmente ou não. Como no caso da pandemia Covid-19, na qual a recomendação de evitar aglomerações como forma de prevenir o contágio da doença e como consequência, houve uma fragilidade no setor de eventos. Para minimizar os impactos nesse setor é necessária a elaboração de projetos e políticas assertivas para o desenvolvimento do setor e recuperação da economia.

As descobertas desse estudo estão alinhadas com o que foi identificado anteriormente na literatura. Esse estudo teve como objetivo entender como a Aprendizagem influencia o Gerenciamento de Projetos das EBP's 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).

O exercício de identificar novos casos e fatos ocorridos e analisá-los com o objetivo de promover a adaptação da organização resulta em conhecimentos que, em essência, representam o resultado de processos de aprendizagem (Caldeira & Godoy, 2011). Por meio das entrevistas, foi possível verificar que em muitas empresas de eventos o procedimento de armazenar as lições aprendidas não ocorre. Essa transferência hoje é realizada apenas por *feedbacks* contínuos, sendo durante ou após a finalização do evento e, principalmente, com os *stakeholders* internos, sendo estes a equipe de projetos, fornecedores e patrocinadores. E na execução de projetos de eventos subsequentes, estas lições aprendidas com eventos já finalizados, são executadas por “*feeling*”, proporcionada pela capacidade de sentir uma situação e ter percepção por meio de experiências anteriores.

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.

Um evento, assim como um projeto, tem que seguir protocolos bem estabelecidos de comunicação para que não se torne mais uma barreira como apresentado, mas sim, um facilitador na aprendizagem organizacional. Desenvolvendo planos de comunicação direcionados e utilizando ferramentas de comunicação específicas, para manter um canal de comunicação aberto a todos fortalece o armazenamento das lições aprendidas.

Além das contribuições já sugeridas, ressalta-se o uso de métodos ágeis para facilitar a execução dos projetos de eventos. Isso porque os projetos de eventos são caracterizados por serem dinâmicos e com necessidades específicas para cada tipo de evento. Dessa forma, uma metodologia ágio iria permitir uma melhor organização e mais competitividade no mercado de eventos.

Esses são alguns dos pontos abordados que surgiram por meio da pesquisa e que podem contribuir para a aprendizagem organizacional na prática da gestão de empresas

baseadas em projetos no setor de eventos (EBPEs). Essas práticas contribuirão para que as empresas possam prosperar, principalmente, com mercados extremamente competitivos. E desta forma, permitir outras possibilidades para que os seus projetos de eventos sejam bem-sucedidos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo qualitativo buscou, na prática corporativa, compreender como a Aprendizagem influencia o Gerenciamento de Projetos das EBPs de eventos. Com isso, pôde identificar as barreiras e facilitadores neste processo, reconhecer as práticas utilizadas e declaradas pelos 15 entrevistados. A partir de entrevistas, junto a profissionais da área de eventos, em sua maioria funcionários com função de gestão em empresas que atuam em eventos de pequeno, médio e grande porte, foi possível alcançar os objetivos da pesquisa.

Conforme o objetivo “I”, de caracterizar o funcionamento das EBPs de eventos dos casos selecionados em seus contextos propostos neste estudo, houve uma seleção intencional a buscar empresas que atuavam em distintos formatos de eventos, sejam estes: eventos na área *fitness*; de games; congressos médicos; shows; eventos esportivos; eventos corporativos; gastronômicos; entre outras categorias. Com esta amostra, repleta de variedades, analisar a pouca utilização de recursos que contemplem tanto técnicas de gerenciamento de projetos, como de aprendizagem organizacional. Foi possível identificar que as empresas baseadas em projetos de eventos, por serem, na maioria, de pequeno porte, muitas não possuem uma gestão de projetos aplicada. Elas acabam usando a gestão de projetos intuitivamente.

Contemplando o objetivo “II”, de identificar a aprendizagem organizacional no gerenciamento dos eventos nessas EBPEs, foi possível alcançar o objetivo. A aprendizagem influencia no gerenciamento de projetos de eventos. Principalmente na identificação das lições aprendidas. Foi possível também, verificar isso no que diz respeito aos facilitadores, quando existe uma comunicação assertiva entre todos envolvidos (colaboradores, fornecedores, clientes e outros), quando ocorre cooperação e o bom relacionamento, quando o líder atua como multiplicador de lições aprendidas, quando a equipe está comprometida a entregar o projeto e aprender com ele, são fatores positivos e favoráveis para a aprendizagem organizacional.

Alcançando o objetivo “III”, de avaliar o uso, considerando os prós e contras, de boas práticas e ferramentas recomendadas para o gerenciamento formal de projetos, o objetivo foi alcançado. No contexto da execução, pode-se evidenciar que procedimentos como iniciação,

planejamento, execução, monitoramento, controle e por fim encerramento, são procedimentos adotados na área de eventos e similares aos executados por equipe de gestão de projetos. Entretanto, sem todas as técnicas que o gerenciamento lhe permite, podendo assim futuramente ter um serviço de consultoria para estas empresas.

Durante as entrevistas, notou-se que os participantes do estudo não utilizam com frequência os termos barreiras e facilitadores no planejamento de novos eventos, mas, compreenderam o significado destes fatores no contexto na área de eventos, quando perguntado a eles a respeito. Notou-se também que muitos entrevistados, devido a inexperiência com termo como aprendizagem organizacional e lições aprendidas, inicialmente não eram objetivos em suas respostas. Mesmo assim, diante da interpretação da pesquisadora confirmaram, conforme literatura pesquisada, que existem tanto facilitadores quanto barreiras para que a aprendizagem organizacional ocorra.

Sugere-se a continuidade de estudos neste campo de ação com o intuito de fortalecer continuamente às boas práticas, pois este estudo foi realizado em meio a situação pandêmica da Covid-19, ao qual observou-se um cenário atípico, por conta disso, seria interessante avaliar os efeitos pós pandemia e observar mudanças de comportamento na relação de empresas no setor de eventos e os demais *stakeholders* envolvidos no processo de planejamento e execução de um novo evento, com propósito de identificar novas barreiras possíveis e fatores que incentivem a aprendizagem organizacional.

Pleiteia-se futuramente, realizar novas pesquisas dentro deste contexto, para criação de um modelo, a fim de, possibilitar tanto a inserção de técnicas de gerenciamento de projetos em empresas do setor de eventos, como proporcionar a efetivação de aprendizagem organizacional destas empresas, principalmente devido a elementos identificados nesta pesquisa, como inserção de metodologia ágil em EBPEs e também, a respeito dos facilitadores e barreiras durante o processo de aprendizagem organizacional destas empresas, utilizando recursos de gerenciamento de projetos, é possível também, promover modelos com base no triângulo de ferro. Além disso, existe a intenção da elaboração de um guia para que possa ser usado mais adequadamente pelos participantes dos projetos.

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.

REFERÊNCIAS

- Abson, E. (2017). How Event Managers Lead: applying competency school theory to event management. *Event Management*, 21(4), 403-419.
- Aguilar-Fernández, M. E., & Otegi-Olaso, J. R. (2018). Firm Size And The Business Model For Sustainable Innovation. *Sustainability*, 10(12), 4785.
- Aldrich, H., & Auster, E. R. (1986). Even Dwarfs Started Small: Liabilities Of Age And Size And Their Strategic Implications. *Research In Organizational Behavior*. 8(3), 165–198.
- 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.
- Bastos, A. V. B., Gondim, S. M. G., & Souza, E. R. L. D. C. (2002). Aprendizagem Organizacional Versus Organizações Que Aprendem: Características E Desafios Que Cercam Essas Duas Abordagens De Pesquisa. *Revista De Administração Da USP - RAUSP*.
- Bazeley, P. (2013). Qualitative data analysis: Practical strategies. *Sage*.
- Bourne, L., & Walker, D. H. (2004). Advancing Project Management In Learnin Organizations. *The Learning Organization*, 11(3), 226–243.
- Brady, T., & Davies, A. (2004). Building Project Capabilities: From Exploratory To Exploitative Learning. *Organization Studies*, 25(9), 1601-1621.
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2015). What Is A Good Project Manager? An Aristotelian Perspective. *International Journal Of Project Management*, 33(2), 254-266.
- Bresnen, M., Goussevskaia, A., & Swan, J. (2004). Embedding new management knowledge in project-based organizations. *Organization studies*, 25(9), 1535-1555.
- Brito, J. A. S., Júnior, N. T., & Da Costa Diniz, R. (2020). Operations Flexibility In Events Organization. *Tourism Management*, 76, 103959.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art Of Continuous Change: Linking Complexity Theory And Time-Paced Evolution In Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-34.
- 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.
- Cao, Q., Simsek, Z., & Jansen, J. J. (2015). CEO Social Capital And Entrepreneurial Orientation Of The Firm: Bonding And Bridging Effects. *Journal Of Management*, 41(7), 1957-1981.
- Carvalho, M. M. D., & Rabechini Junior, R. (2019). Fundamentos Em Gestão De Projetos: Construindo Competências Para Gerenciar Projetos. (5ªed.). São Paulo: Atlas.
- Certificação. (2013). *ISO 21500: Guidance On Project Management*. ISO. <https://doi.org/10.1016/J.Ijproman.2014.10.009>
- Chalip, L. (2004). Beyond Impact: A General Model For Host Community Event Leverage In BW Ritchie & D. *Sport Tourism: Interrelationships, Impacts And Issues*, 227-252.
- Choi, S. (2020). Ongoing Customization In Project-Based Organizations. *Department Of Management Ewha School Of Business*, 01–32.
- Chronéer, D., & Backlund, F. (2015). A Holistic View On Learning In Project-Based Organizations. *Project Management Journal*, 46(3), 61-74.
- Clark, K. B., & Wheelwright, S. C. (1992). Organizing And Leading “Heavyweight” Development Teams. *California Management Review*, 34(3), 9-28.
- Coutinho, H. R. M. (2010). *Organização De Eventos* (1ªed.). Manaus: Centro De Educação Tecnológica Do Amazonas.
- Crawford, J. K. (2007). *Project Management Maturity Model*. (1ªed.). Boca Raton, FL: Auerbach Publications.
- Creswell, J. W., Rocha, L. de O. da, & Silva, M. I. da C. e. (2007). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed.
- 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.
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1998). Paradox In Project-Based Enterprise: The Case Of Film Making. *California Management Review*, 40(2), 125-139.
- Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J., & Nonaka, I. (2001). *Handbook Of Organizational Learning And Knowledge*. (1a Ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Disterer, G., 2002. Management Of Project Knowledge And Experiences. *Journal Of Knowledge Management* 6 (5), 512–520.
- Dougherty, D. (1996). *Organizing For Innovation*. (1ªed.). London: Handbook Of Organization Studies.

- Dougherty, D. (2006). Organizing For Innovation In The 21st Century. *The Sage Handbook Of Organization Studies*, 2, 598-617.
- Duffy, M., & Mair, J. (2018). Engaging the senses to explore community events. *Event Management*, 22(1), 49-63.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2002). The Local And Variegated Nature Of Learning In Organizations: A Group-Level Perspective. *Organization Science*, 13(2), 128-146.
- Edmondson, A. C. (2008). O Imperativo Competitivo Do Aprendizado. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 48-55.
- Edmondson, A., & Moingeon, B. (1998). From Organizational Learning To The Learning Organization. *Management Learning*, 29(1), 5-20.
- Eriksson, P. E. (2013). Exploration and exploitation in project-based organizations: Development and diffusion of knowledge at different organizational levels in construction companies. *International journal of project management*, 31(3), 333-341.
- Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015). Project Stakeholder Management—Past And Present. *Project Management Journal*, 46(6), 6-14.
- 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.
- Franco, M., & Haase, H. (2010). Failure Factors In Small And Medium-Sized Enterprises: Qualitative Study From An Attributional Perspective. *International Entrepreneurship And Management Journal*, 6(4), 503-521.
- Friedman, V. J., Lipshitz, R., & Overmeer, W. (2001). Creating Conditions For Organizational Learning. *Handbook Of Organizational Learning And Knowledge*, 757-774.
- Gehrke, G. (2018). Between Project Management and Experience Design: Event Industry and Event Education in Germany—Selected Findings From a Research Project of the

- University of Applied Sciences and Arts Hannover in Cooperation With the German Trade Fair Association. *Event Management*, 22(5), 703-716.
- Getz, D. (2012). Event studies: Discourses and future directions. *Event Management*, 16(2), 171-187.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos E Técnicas De Pesquisa Social*. (6^aed.). São Paulo: Editora Atlas SA.
- Goldblatt, J. (2000). A Future For Event Management: The Analysis Of Major Trends Impacting The Emerging Profession. *Events Beyond 2000: Setting The Agenda*, 2.
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2011). *Project Management: The Managerial Process*. (5^aed.). Nova Iorque: Mcgraw-Hill.
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When Collections Of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study Of Problem Solving At Work. *Organization Science*, 17(4), 484-500.
- Harris, R., McDonnell, I., O'Toole, W. & Allen, J. (2007). *Organização E Gestão De Eventos* (3^aed.). Amsterdã: Elsevier.
- Harvey, J., Lefebvre, L. A., & Lefebvre, E. (1997). Flexibility And Technology In Services: A Conceptual Model. *International Journal Of Operations & Production Management*.
- Hobday, M. (2000). The Project-Based Organisation: An Ideal Form For Managing Complex Products And Systems?. *Research Policy*, 29(7-8), 871-893.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Hyväri, I. (2006). Project Management Effectiveness In Project-Oriented Business Organizations. *International Journal Of Project Management*, 24(3), 216-225.
- Jha, K. N., & Iyer, K. C. (2006). Critical determinants of project coordination. *International journal of project management*, 24(4), 314-322.
- Jeff Wrathall, Abby Gee. (2011). *Event Management: Theory And Practice Workbook*. (1^aed.). Australia: Editora Mcgraw-Hill.
- Kellett, P., Hede, A. M., & Chalip, L. (2008). Social Policy For Sport Events: Leveraging (Relationships With) Teams From Other Nations For Community Benefit. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 101-121.
- 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, D. (1998). *O Elo Entre A Aprendizagem Individual E A Aprendizagem Organizacional: A Gestão Estratégica Do Capital Intelectual: Recursos Para Uma Economia Baseada Em Conhecimento*. (1ªed.). Rio De Janeiro: Quality Mark.
- 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.
- Lebe, S. S., Mulej, M., & Vrecko, I. (2014). Systemic Integration Of Holistic Project-And Hospitality Management. Kybernetes. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 20(5), 1-7.
- 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.
- Leopkey, B., & Parent, M. M. (2009). Risk Management Issues In Large-Scale Sporting Events: A Stakeholder Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 187-208.
- 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.
- Morgan, G., Bergamini, C. W., & Coda, R. (1996). *Imagens Da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Muir, I. D. (1986). Use Of Project Management In The Organization Of Major Motor Sport Events. *International Journal Of Project Management*, 4(2), 82-86.
- Muskat, B., & Deery, M. (2017). Knowledge transfer and organizational memory: an events perspective. *Event Management*, 21(4), 431-447.
- O'Brien, D., & Gardiner, S. (2006). Creating Sustainable Mega Event Impacts: Networking And Relationship Development Through Pre-Event Training. *Sport Management Review*, 9(1), 25-47.
- 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.
- Reid, S., & Ritchie, B. (2011). Risk Management: Event Managers' Attitudes, Beliefs, And Perceived Constraints. *Event Management*, 15(4), 329-341.
- Rigano, D., & Edwards, J. (1998). Incorporating Reflection Into Work Practice: A Case Study. *Management Learning*, 29(4), 431-446.
- Sadler, P. (2001). I8 Leadership And Organizational Learning. *Handbook Of Organizational Learning And Knowledge*, 415.
- Saldaña, J. (2013). The coding manual for qualitative researchers+ qualitative data analysis: A methods sourcebook. *Sage Publications*.
- Samarra, A., & Biggiero, L. (2008). Heterogeneity And Specificity Of Inter-Firm Knowledge Flows In Innovation Networks. *Journal Of Management Studies*, 45(4), 800-829.
- 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.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture* (Vol. 45, No. 2, P. 109). American Psychological Association. San Francisco, CA: Sage, 1993.
- Scherer, K. R., & Tran, V. (2001). *Effects Of Emotion On The Process Of Organizational Learning*. M. Dierkes, J. Child Ve I. Nonaka (1^aed.). İçinde: *Handbook Of Organizational Learning And Knowledge*.
- Schön, D., & Argyris, C. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method And Practice*. Reading: Addison Wesley, 305(2).
- SEBRAE. (2020). Como montar uma empresa de organização de eventos. Recuperado em 22 novembro, 2020, de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-empresa-de-organizacao-de-eventos,07187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>
- Sense, A. J. (2004). An Architecture For Learning In Projects? *The Journal Of Workplace Learning*, 16(3), 123–145
- Sense, A.J. (2011). The Project Workplace For Organizational Learning Development. *International Journal Of Project Management*. 29, 986–993.
- Sense, A.J. (2013). A Project Sponsor's Impact On Practice-Based Learning Within Projects. *International Journal Of Project Management*, 31, 264–271
- Silvers, J. R., Bowdin, G. A., O'Toole, W. J., & Nelson, K. B. (2005). Towards an international event management body of knowledge (EMBOK). *Event Management*, 9(4), 185-198.

- Slack, N. (2005). The Flexibility Of Manufacturing Systems. *International Journal Of Operations & Production Management*, 25(12), 1190-1200.
- Snyder, H. (2019). Literature Review As A Research Methodology: An Overview And Guidelines. *Journal Of Business Research*, 104, 333-339.
- 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.). İçinde: 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. (2002). Combining Value And Project Management Into An Effective Programme Management Model. *International Journal Of Project Management*, 20(3), 221-227.
- Thiry, M., & Deguire, M. (2007). Recent Developments In Project-Based Organisations. *International Journal Of Project Management*, 25(7), 649-658.
- Triviños, A. N. S. (2013). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo.*
<https://doi.org/10.33081/formação.v1i20.2335>
- Tuman, G. J. (1983). Development And Implementation Of Effective Project Management Information And Control Systems. *Project Management Handbook*, 495-532.
- Turner III, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The qualitative report*, 15(3), 754.
- Turner, J. R., & Keegan, A. (2001). Mechanisms of governance in the project-based organization:: Roles of the broker and steward. *European management journal*, 19(3), 254-267.
- 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.
- Williams, T. (2003). Learning From Projects. *Journal Of The Operational Research Society*, 54(5), 443-451.

Zitta, C. (2018). *Organização De Eventos: Da Ideia A Realidade* (1ªed.). Distrito Federal: Senac.

Zwikael, O. (2008). Top Management Involvement In Project Management. *International Journal Of Managing Projects In Business*, 1(3), 387–403.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

A) Instruções para o entrevistador:

Com a proliferação dos eventos também proliferaram empresas especializadas em eventos de menor porte e recorrentes e as empresas de eventos podem ser consideradas organizações baseadas em projetos porque trabalham especificamente com projetos de eventos. Além disso, para que as empresas se mantenham competitivas no mercado, elas precisam melhorar os seus conhecimentos constantemente. Com isso, entender como as organizações baseadas em projetos podem superar as barreiras de aprender com seus projetos. Portanto, o objetivo deste estudo é compreender como a Aprendizagem Organizacional se relaciona com o Gerenciamento de Projetos das EBPs de eventos..

Pesquisador: Andressa Lopes

Professora Orientadora: Profa. Dra. Isabel Cristina Scafuto

B) Condições da entrevista

Nome	Função ou Posição na organização	Experiência em anos	Segmento de atuação da Empresa Baseada em Projetos de Eventos	Duração da entrevista	Local (virtual ou presencial)

Quando? Dezembro 2020 à Fevereiro 2021.

Quanto tempo? Até 60min.

Como será conduzida a entrevista? Gravada e realizada anotações pertinentes para a análise dos dados.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Empresa ou Segmento
2. Entrevistado (s):
3. Entrevistador:
4. Seções da entrevista:
 - () Background do entrevistado
 - () Itens a verificar
 - () validação dos itens percebidos
 - () Comentários finais
5. Introdução da entrevista

Você foi selecionado(a) para essa entrevista porque estamos fazendo um estudo que visa compreender como Aprendizagem Organizacional influencia a estrutura e o Gerenciamento de Projetos das Empresas Baseadas em Projetos de Eventos (EBPEs)?

Reforço que sua participação é voluntária e muito importante para nossa pesquisa. Os resultados serão compartilhados com o senhor (a) posteriormente, caso seja de seu interesse. Para auxiliar na análise do conteúdo da entrevista a mesma será gravada, sendo que o senhor (a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista em qualquer momento. A gravação será de acesso somente aos pesquisadores envolvidos no processo e os nomes e empresas citadas não serão repassadas ou publicadas em nenhum momento. A transcrição da entrevista será enviada para os senhores(as) para que sejam avaliadas e validadas.

6. Itens a serem tratados na entrevista:
 - a) Identificar e tipificar as estruturas das EBPs de eventos dos casos selecionados em seus contextos;
 - b) Identificar e avaliar a aprendizagem organizacional no gerenciamento dos eventos nessas EBP;

c) Avaliar o uso, considerando os prós e contras, de boas práticas e ferramentas recomendadas para o gerenciamento formal de projetos.

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa sob o título “**ORGANIZAÇÕES BASEADAS EM PROJETOS DO SETOR DE EVENTOS NA PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**”, sob a responsabilidade da pesquisadora Andressa Carolina Pessoa Lopes, o qual pretende elaborar a dissertação com base na análise da literatura, e sua entrevista. A dissertação mencionada é requisito para conclusão do Programa de Pós-graduação em Gestão de Projetos, PPGP da Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista presencial com a utilização de perguntas abertas que terão como objetivo registrar sua experiência e percepção do tema embasado em seu histórico profissional. A entrevista tem uma previsão de duração de até 1 hora.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são inexistentes ou de baixíssima probabilidade, uma vez que o seu envolvimento na pesquisa se dará por meio de respostas verbais às perguntas. Além disso, para garantir que não ocorra nenhum constrangimento para com o entrevistado ou sua empresa, ambos serão mantidos em sigilo. É importante destacar que se o (a) Sr (a) participar estará contribuindo para um melhor entendimento sobre as decisões a respeito da priorização de projetos.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no telefone (11) 96777-7511.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: ___/___/_____

Assinatura do participante

Assinatura do Pesquisador Responsável