



LANA SERPA DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE PROJETOS EM UMA CONSULTORIA DE
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

LAVRAS – MG

2023

LANA SERPA DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE PROJETOS EM UMA CONSULTORIA DE APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

Prof.º Dr. José Willer do Prado
Coorientador

**LAVRAS – MG
2023**

LANA SERPA DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE PROJETOS EM UMA CONSULTORIA DE APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 28 de novembro de 2023.

Dr. André Luis Ribeiro Lima – UFLA

Dr. José Willer do Prado – UFLA

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima
Orientador

LAVRAS – MG

2023

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer aos meus pais, cujo amor, apoio e constante encorajamento me sustentaram ao longo de toda a jornada acadêmica. Suas palavras de incentivo foram fonte de força e determinação, e sem o apoio deles esta conquista não seria possível.

Às minhas amigas da república, que compartilharam comigo cada desafio e vitória durante nossa jornada acadêmica, agradeço do fundo do coração. Suas palavras de ânimo, risadas e apoio mútuo foram fundamentais para manter o equilíbrio entre os estudos e as experiências enriquecedoras que vivemos juntas.

Agradeço também aos meus orientadores e professores, cujos conhecimentos e diretrizes foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho. Suas orientações foram valiosas e enriqueceram cada etapa do processo de pesquisa.

Por fim, agradeço a todos os amigos, colegas e pessoas que, de alguma forma, estiveram presentes ao longo desta jornada.

Obrigada!

RESUMO

O objetivo deste Trabalho de Conclusão de Curso é relatar a minha experiência profissional como assistente de projetos na Teya, um ecossistema que se destaca na consultoria de aprendizagem organizacional. Busco evidenciar como posso aplicar, de maneira prática, os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação em Administração, consolidando uma base teórica sólida no contexto real da gestão de projetos. Minha atuação como assistente de gestão de projetos na Teya envolveu atividades diversificadas e fundamentais. Isso inclui a alocação estratégica da equipe, o planejamento detalhado e o acompanhamento do cronograma dos projetos, bem como a gestão financeira e operacional para garantir a eficiência dos processos. Além disso, desempenhei um papel central na construção de relatórios de indicadores, que são necessários para avaliar o desempenho e evidenciar os impactos. Ao participar do ciclo de vida dos projetos, não pude apenas aplicar os conceitos teóricos aprendidos na graduação, mas também desenvolver habilidades cruciais para o sucesso profissional. O aprimoramento da comunicação e a resolução eficaz dos problemas adquiridos são competências essenciais em meu cotidiano, contribuindo significativamente para o meu desenvolvimento profissional e pessoal. Esta busca não apenas reflete a evolução da minha prática profissional, mas também enfatiza a importância de uma educação teórica sólida no ambiente corporativo.

Palavras-chave: Administração. Aprendizagem. Gestão de Projetos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Equipe teya.....	11
Figura 2 - Página de conteúdos	12
Figura 3 - Communiteya.....	13
Figura 4 - Organograma Macro.....	13
Figura 5 - Organograma projetos B2B.....	14
Figura 6 - Estrutura do Onboarding.....	17
Figura 7 - <i>Checklist</i> interno.....	20
Figura 8 - Cronograma macro.....	21
Figura 9 - Calendário cronograma.....	21
Figura 10 - Quadro financeiro.....	23
Figura 11 - Taxonomia da rede de armazenamento.....	24
Figura 12 - Taxonomia da rede de armazenamento.....	24
Figura 13 - Formulário de Avaliação de Reação.....	25
Figura 14 - Controle de presença.....	26
Figura 15- <i>Dashboard</i>	27
Quadro 1 - Atividades realizadas no estágio.....	18

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO	9
2.1 Histórico da empresa	9
2.2 Caracterização da empresa	9
2.3 Missão	10
2.4 Visão	10
2.5 Valores	10
2.6 Site da empresa	11
2.7 Community	12
2.8 Organograma da empresa	13
2.9 Funções do assistente	14
2.10 Soluções teya	15
2.11 Ferramentas utilizadas	15
2.12 <i>Onboarding</i>	16
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	18
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	19
4.1 Kickoff	19
4.2 Cronograma	19
4.3 Definição da equipe	21
4.4 Gestão financeira	22
4.5 Governança	23
4.6 Relatório final	25
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS	28
6 CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

A atividade do administrador é um dos pilares essenciais para o funcionamento eficaz e o sucesso de organizações em diferentes setores de atividade econômica. Responsável pela tomada de decisões estratégicas, pelo planejamento de ações e pela coordenação de recursos, o administrador desempenha um papel fundamental na busca pela eficiência e competitividade no mundo dos negócios.

O curso de Administração, por sua vez, configura-se como a via que forma profissionais aptos a assumirem tal responsabilidade. Durante a graduação, os estudantes são dotados de conhecimentos teóricos, técnicos e práticos que fundamentam a atuação eficaz no contexto empresarial. Nesse contexto formativo, o estágio assume um papel de destaque na consolidação do aprendizado acadêmico na prática profissional. O estágio não é apenas uma obrigação curricular; é um campo de aprendizagem onde teoria e realidade se encontram, permitindo a aplicação e o aprimoramento dos conhecimentos adquiridos.

A relevância do estágio na formação do bacharel em Administração é reforçada pela Lei nº 11.788/2008, que regulamenta os estágios no Brasil (BRASIL, 2018). Esta legislação estabelece diretrizes para a realização dos estágios, garantindo que essa etapa da formação seja acompanhada, supervisionada e avaliada de maneira a assegurar a qualidade e pertinência das atividades desenvolvidas pelo estudante durante seu período de estágio.

Nós em formação profissional já conseguimos perceber que a mudança constante dentro das organizações vem acontecendo em escala mundial, segundo Castro (2019), é plausível identificar o conhecimento como propulsor de mudanças. Além do avanço tecnológico e da substituição de mão de obra humana por máquinas, ocorreu a mudança nas relações, nos perfis e nos comportamentos, fazendo com que as pessoas tenham que se reinventar e aprender todos os dias.

Nesse contexto, a aprendizagem nas organizações é influenciada por diversas transformações no mundo do trabalho. As mudanças tecnológicas, como a automação e a inteligência artificial, estão alterando a natureza das atividades laborais, exigindo novas habilidades. A globalização aumentou a competição e a necessidade de adaptação, enquanto as mudanças demográficas e os novos modelos de trabalho trouxeram diversidade ao ambiente corporativo.

Dessa forma, o estágio no setor de aprendizagem organizacional ganha especial relevância. Durante minha trajetória acadêmica, tive o privilégio de estagiar na teya, uma empresa que se destaca como um ecossistema especializado em consultoria de aprendizagem organizacional. A teya tem como missão auxiliar organizações a alcançar seus objetivos por meio do aprimoramento da aprendizagem contínua e do desenvolvimento eficaz de seus colaboradores.

Para Gherardi e Nicolini (2001), a aprendizagem é produzida nas relações e não na mente; com ela é possível promover a comunicação aberta entre líderes e não líderes, flexibilidade, desenvolvimento profissional em todos os níveis, cultura inclusiva e apoio à saúde mental, que contribuem para a criação de um ambiente de crescimento e engajamento. Isso, por sua vez, impulsiona melhores resultados empresariais e sustentabilidade a longo prazo. Portanto, a aprendizagem nas organizações deve ser vista como parte integrante da busca por um ambiente de trabalho mais humano e produtivo.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

2.1 Histórico da empresa

A teya, um ecossistema de aprendizagem e transformação, surgiu no ano de 2019 impulsionada pela crença de que a abordagem tradicional de educação corporativa já não atendia plenamente às necessidades e exigências do ambiente empresarial contemporâneo. Diante dessa constatação, a equipe fundadora lançou-se no desafio de redefinir o paradigma da aprendizagem organizacional.

O propósito inicial da teya foi claro desde o princípio: desenvolver soluções de aprendizagem altamente personalizadas, adaptadas a cada contexto específico, e assim revolucionar a forma como as organizações abordam o aprendizado e o desenvolvimento de seus colaboradores. O objetivo era criar um ecossistema capaz de desenvolver soluções de aprendizagem altamente adaptadas, que se adequem a cada cenário específico, e assim transformar profundamente a maneira como as pessoas aprendem e evoluem profissionalmente.

A trajetória da teya é marcada pela inovação constante no campo da aprendizagem organizacional, consolidando-se como referência no mercado. Sua abordagem integra tecnologia, métodos inovadores e uma compreensão profunda das necessidades de cada organização, para oferecer soluções de aprendizagem altamente eficazes, alinhadas às estratégias de negócio.

2.2 Caracterização da empresa

Hoje, a empresa conta com cerca de 50 funcionários e, somados os parceiros, são mais de 70 pessoas especializadas em *Learning*, Aprendizagem, Aprendizagem ao longo da vida, *Lifelong Learning*, *Corporate Learning*, Aprendizagem Corporativa, Pesquisa, *Research* e Educação Corporativa nesse ecossistema.

Apesar de existir um pequeno escritório na capital de São Paulo, a maioria dos colaboradores trabalham remotamente. O trabalho remoto apresenta vantagens como flexibilidade de horários, economia de tempo e dinheiro, e um ambiente familiar. No entanto, também possui desvantagens como a falta de interação presencial, menor oportunidade de networking e a dificuldade de separar vida pessoal e profissional. Porém, se tratar de uma empresa de consultoria, todos os colaboradores têm uma rotina bem flexível, com algumas visitas ao cliente, tudo de acordo com o projeto em que estão alocados e as suas necessidades.

Além disso, dia a dia na teya é bastante dinâmico, com funções variadas, o que permite aprendizagem bastante acelerada, afinal, trata-se de uma empresa de aprendizagem. Além disso, a autonomia está muito presente na cultura, estimulando a comunicação aberta e honesta em todos os níveis da organização.

2.3 Missão

A missão de uma empresa serve como um guia para todas as decisões e ações da organização, orientando o comportamento dos colaboradores e fornecendo um senso de direção e propósito. A missão de uma empresa desempenha um papel fundamental na definição de sua identidade, construção de sua reputação e na criação de valor para seus stakeholders.

O propósito da teya é fazer com que a aprendizagem contribua efetivamente com a evolução das pessoas de forma integral – nas esferas pessoal e profissional.

2.4 Visão

Ser uma referência global em aprendizagem até 2025.

2.5 Valores

- Confiança - Confiamos uns nos outros.
- Liberdade - Temos liberdade para sermos nós mesmos.
- Disponibilidade - Estamos disponíveis quando necessário.
- Equilíbrio - Ao mesmo tempo cuidamos de nós mesmos.
- Inovação - Somos curiosos e temos mente aberta.
- Consistência - Trazemos profundidade e praticamos o que falamos.
- Diversidade - Através das diferenças nos conectamos.
- Aprendizagem - Aprendemos juntos.
- Colaboração - Construimos juntos.

2.6 Site da empresa

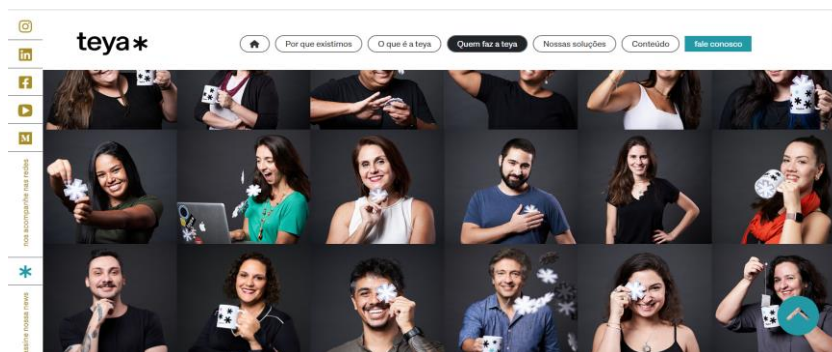
No site da empresa, os visitantes têm a oportunidade não apenas de entender a

caracterização do trabalho desenvolvido, mas de conhecer a equipe que está por trás desses projetos. Além disso, o site oferece informações de contato para facilitar a comunicação e o esclarecimento de dúvidas.

Uma faceta importante é a possibilidade de consumir os conteúdos produzidos pela empresa. Isso inclui informações valiosas, artigos informativos e outras formas de conhecimento que podem proporcionar uma visão mais aprofundada sobre as soluções oferecidas pela teya. Esses conteúdos contribuem para uma compreensão mais abrangente das práticas e da filosofia da empresa, agregando valor ao público interessado.

Através do site, é possível explorar informações detalhadas sobre serviços, metodologias e abordagens que a empresa utiliza para atender às necessidades dos clientes. A transparência e a clareza na apresentação das soluções são fundamentais para estabelecer confiança e demonstrar a expertise da teya no ramo de consultoria e gestão de projetos. A Figura 1 mostra a interface do site da empresa, na página em que é possível conhecer um pouco da equipe que atua por trás dos projetos de aprendizagem.

Figura 1 - Equipe teya



Fonte: site teya (2020)

Com a Figura 2, podemos observar a representação de uma página dedicada aos conteúdos sobre aprendizagem disponíveis no site da teya. Esta seção é de extrema relevância, pois oferece uma porta de entrada para um vasto conjunto de conhecimentos modificados e compartilhados pela empresa. Nessa página, os visitantes têm a oportunidade de explorar uma gama diversificada de conteúdos, incluindo artigos, guias e outros materiais educacionais. Esses recursos são modificados com o objetivo de compartilhar insights valiosos sobre aprendizagem organizacional, gestão de projetos, práticas eficazes e tendências relevantes para o mundo corporativo.

Figura 2 - Página de conteúdos.



Fonte: site teya (2020).

2.7 Communiteya

Além de suas entregas de soluções e serviços de aprendizagem, a teya se destaca ao oferecer uma comunidade de aprendizagem chamada Communitya. A Figura 4 mostra um pouco de como é o rosto da comunidade, é uma plataforma onde todos os stakeholders da empresa podem se conectar, trocar ideias, compartilhar conteúdos e se aprofundar nos principais fundamentos que sustentam o conceito de cultura de aprendizagem da teya.

A Communiteya é um ambiente rico e colaborativo, onde os membros podem encontrar as principais referências teóricas que embasam o trabalho da teya, permitindo uma imersão mais profunda no tema da aprendizagem. Essa comunidade é um espaço aberto para o diálogo e a interação, onde os participantes podem trocar experiências, desafios e práticas, enriquecendo ainda mais seu desenvolvimento.

Ao fornecer a Communiteya, a teya demonstra um compromisso em ir além das entregas tradicionais e criar um ecossistema de aprendizagem contínua para seus clientes, colaboradores e parceiros. Essa iniciativa mostra que a teya valoriza o compartilhamento de conhecimentos e está empenhada em construir uma comunidade onde todos possam se beneficiar do aprendizado e colaboração mútuos.

Figura 3 – Communiteya.



Fonte: dados do estágio (2023).

2.8 Organograma da empresa

A empresa é dividida em grandes áreas, sendo elas Projetos B2B (*business to business*), Projetos B2C (*Business to Consumer*), Instituto (laboratório de pesquisas) e Estrutural, que engloba Comercial, Marketing, Financeiro, Recursos Humanos e Tecnologia. Além disso, possui uma grande rede de parceiros. A figura 3 mostra a divisão das áreas.

Figura 4 - Organograma macro.

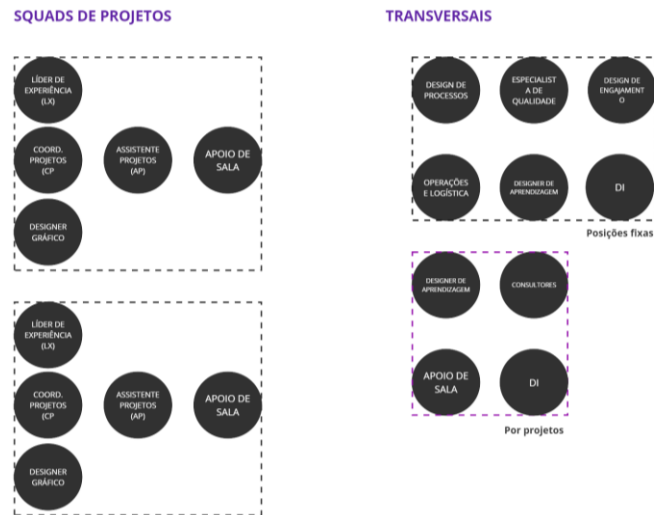


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Como assistente de projetos, atuei nos projetos B2B, ou seja, nossos clientes são organizações corporativas. O time é composto por 2 *squads*, e cada *squad* conta com 1 líder de

experiência e 1 designer gráfico. Além disso, no *squad* em que participo, contamos com 2 coordenadores e 3 assistentes. Já no outro *squad* atuam 3 coordenadores e 5 assistentes. A figura 4 demonstra a estrutura do time de projetos B2B.

Figura 5 - Organograma de projetos B2B



Fonte: Dados do estágio (2023)

Os projetos são distribuídos por *squads*, ou seja, assim que o cliente fecha a proposta com o comercial, os líderes de experiência fazem a alocação conforme as análises de demanda de cada equipe. Juntamente com a escolha do *squad* responsável por aquele projeto, é feita a escolha do coordenador que conduzirá o projeto, contando com o apoio do Líder e do Assistente.

2.9 Funções do assistente

Para Prado e Ladeira (2014), as vantagens advindas de um projeto bem gerenciado se resumem basicamente em que a execução não diferia significativamente do planejamento. Portanto, é dever de um bom planejador prever, da melhor forma possível, aquilo que o cliente deseja. O assistente de projetos desempenha papel central na garantia do correto funcionamento das etapas operacionais em projetos, tanto em encontros síncronos quanto em assíncronos. A logística é fundamental para o sucesso desses encontros, envolvendo marcação de horários, configuração de salas virtuais, preparação de materiais e suporte técnico. É essencial seguir *checklists* detalhados para assegurar a qualidade e preparar os participantes para uma

experiência positiva. A atenção à logística é vital para proporcionar encontros sem problemas e garantir a satisfação dos participantes, seja em reuniões em tempo real ou na distribuição de materiais e prazos claros em encontros assíncronos.

2.10 Soluções teya

Hoje a teya atende diversas empresas em diferentes setores, desde pequenas até grandes multinacionais. Já promoveu diversas jornadas de aprendizagem e atua em inúmeras consultorias. Suas soluções refletem o compromisso com a excelência, a inovação e a satisfação do cliente. Atua incansavelmente para proporcionar experiências únicas que superam as expectativas. São 5 as principais soluções oferecidas pela empresa:

- Desenho do Modelo de Aprendizagem;
- Otimização do Portfólio de Aprendizagem;
- Desenvolvimento de Líderes – metodologia *Learning for Performance*;
- LAR – *Learning as a Revolution*;
- *Unlock*.

Pode-se dizer que o carro chefe da teya é o *Learning for Performance*, que representa uma metodologia inovadora, com foco integral no indivíduo, visando impulsionar o protagonismo e a aquisição de novas competências. Além disso, seu propósito fundamental é oferecer soluções tangíveis para os reais desafios enfrentados por líderes e organizações.

Por meio da análise detalhada do contexto e da identificação precisa dos obstáculos, a aprendizagem é facilitada pelo compartilhamento de experiências. Esse processo assegura um alto nível de engajamento ao longo da trajetória, estabelecendo conexões e fornecendo soluções concretas que têm impacto significativo na performance daqueles que participam dessa jornada.

2.11 Ferramentas utilizadas

Trabalha-se em um ambiente predominantemente remoto, o que demanda o uso eficaz de uma variedade de ferramentas para facilitar as operações e a colaboração da equipe. Entre essas ferramentas, algumas são fundamentais pois otimizam a comunicação, a gestão de projetos, a criação de conteúdo visual e a análise de dados.

O Microsoft Teams se apresenta como uma peça central para a comunicação da equipe,

possibilitando tanto a comunicação síncrona quanto a assíncrona. Essa plataforma integra chamadas de vídeo, troca de mensagens e colaboração em documentos, promovendo a interação e a conectividade da equipe.

Para a gestão de projetos, a empresa faz uso do *Monday*, uma ferramenta abrangente que permite incluir e monitorar todas as etapas dos projetos, garantindo uma visão clara do progresso e das responsabilidades de cada membro da equipe.

O Miro desempenha um papel importante na criação de visualizações criativas e colaborativas para representar ideias e jornadas. Ele é utilizado para desenhos e apresentações ao cliente, garantindo uma abordagem visualmente apelativa, que auxilia na compreensão dos conceitos.

Além disso, ferramentas tradicionais da Microsoft, como PowerPoint, Excel e Power BI são frequentemente empregadas para organizar dados, criar apresentações impactantes e realizar análises detalhadas, fundamentais para a eficiência operacional e a tomada de decisões embasadas.

O SharePoint serve como nuvem de armazenamento da empresa, permitindo o acesso e o compartilhamento de documentos de forma eficiente e segura. Para aprimorar a experiência dos workshops online, a empresa investe em ferramentas especializadas, como Mentimeter, Sli.do e Kahoot, que enriquecem a interatividade e o engajamento dos participantes durante as sessões, tornando a aprendizagem mais dinâmica e envolvente.

A combinação estratégica dessas ferramentas proporciona um ambiente de trabalho eficaz, promovendo a colaboração, a criatividade e a produtividade, essenciais ao atendimento das necessidades de uma empresa que opera majoritariamente de forma remota.

2.12 Onboarding

O processo de *onboarding* na teya é excepcionalmente estruturado e divide-se em três meses, proporcionando uma adaptação suave à rotina de atividades, ferramentas e interação com os colegas. Cada fase do *onboarding* é cuidadosamente projetada para garantir que o novo integrante se abarcar efetivamente à empresa.

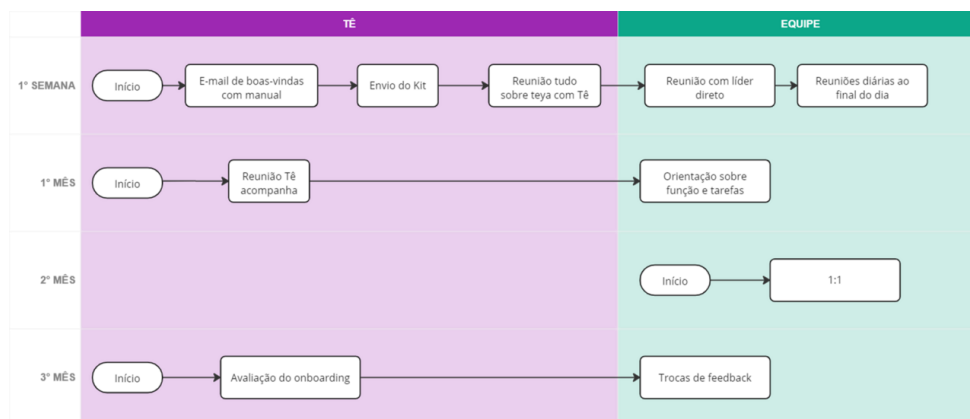
No primeiro mês, o foco é fazer um "mergulho" nos materiais, ferramentas e metodologias a fim de entender o propósito e posicionamento do negócio. Durante esse período, tive a oportunidade de familiarizar-se com as funções, as responsabilidades e os processos da empresa, além de conhecer as pessoas com quem iria trabalhar. É um período de descoberta e

imersão na cultura organizacional da teya, permitindo que eu já me sentisse parte integrante da equipe. No segundo mês, as tarefas básicas já foram passadas e eu comecei a aprimorá-las e adquirir novas funções. Neste estágio, eu tive um maior domínio sobre as ferramentas utilizadas pela empresa e estava mais preparada para contribuir de forma significativa em cada atividade. Esse período permitiu que eu desenvolvesse habilidades e expandir meu conhecimento, ao mesmo tempo em que recebe o suporte necessário para se sentir confiante em suas responsabilidades.

No último mês do *onboarding*, houve um enfoque na troca de feedbacks e na avaliação da experiência geral de integração. A empresa busca criar um ambiente seguro e transparente, onde o novo colaborador possa expressar suas experiências, dúvidas e sugestões para aprimorar o processo. Isso permite que a teya adapte e aperfeiçoe constantemente o *onboarding*, garantindo que cada novo membro da equipe tenha uma experiência positiva e produtiva.

A figura 6 demonstra melhor os passos dessa estrutura do *onboarding*, o mesmo foi fundamental para minha adaptação à rotina de atividades, ferramentas e interação com os colegas. Ele proporcionou um ambiente acolhedor e organizado, possibilitando que eu me familiarizasse rapidamente com as tarefas e me conectasse com a equipe. Graças a esse processo, pude me integrar de forma eficaz à cultura e aos valores da empresa, além de desenvolver rapidamente as habilidades necessárias para contribuir com o sucesso da teya.

Figura 6 - Estrutura do *Onboarding*.



Fonte: Dados do estágio (2023)

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na teya foi realizado entre os dias 07 de maio de 2023 e 07 de setembro de 2023, correspondendo a uma carga horária de 40 horas semanais e 640 horas totais. O Quadro 1 apresenta as atividades realizadas nesse período, faz uma breve apresentação do que cada uma representa e traz o número total de horas vivenciadas.

Quadro 1 - Atividades realizadas no estágio

Atividades realizadas	Descrição	Horas totais
<i>Kickoff</i>	Estudo da proposta do projeto e primeiro alinhamento de expectativas com o cliente.	40
Cronograma	Montagem, acompanhamento e adaptação do cronograma do projeto de acordo com a necessidade.	160
Definição da equipe	Definição de consultor(es) responsável(is) e freelancers de acordo com a necessidade.	100
Gestão financeira	Alocação dos custos do projeto garantindo que não estoure o orçamento.	120
Governança	Garantir que tudo está sendo documentado e armazenado no local correto.	80
Relatório final	Apresentação para o cliente com todos os indicadores recolhidos ao longo do projeto e os impactos gerados.	140
Total de horas		640

Fonte: Dados do estágio (2023)

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

4.1 Kickoff

A etapa de *Kickoff* é o ponto de partida do projeto. É dividida em 2 etapas: *Kickoff* Interno e *Kickoff* com o Cliente.

O *Kickoff* Interno é uma reunião crucial entre o time de projetos e o time comercial, com o objetivo de obter uma compreensão abrangente do contexto do cliente, dos objetivos da proposta e esclarecer quaisquer dúvidas preliminares. Nesse estágio, é altamente recomendado que o time de projetos tenha analisado atentamente a proposta comercial e realizado uma pesquisa sobre o cliente em questão. Essa pesquisa inclui a identificação do setor de atuação do cliente, o número de funcionários, os principais concorrentes e o contexto atual para assim compreender o momento pelo qual estão passando.

Kickoff com o Cliente é o primeiro contato do time de projetos com o cliente, momento em que o comercial passa o bastão para o time de projetos assumir a execução. Nessa etapa, é estabelecido um entendimento compartilhado sobre objetivos, escopo, expectativas em cada etapa, além de definir detalhes como rituais semanais ou quinzenais, prazos para entrega de relatórios e a ferramenta de comunicação principal (WhatsApp, Microsoft Teams ou e-mail). É imprescindível, tanto por parte do coordenador quanto por parte do assistente, que nesta etapa se estabeleça um canal aberto entre o cliente e a equipe, para que ele se sinta à vontade em trazer feedbacks e confie no trabalho que está sendo feito, por isso a habilidade de comunicação é fundamental.

Após finalizar os dois encontros, a equipe de projetos já consegue identificar possíveis desafios, riscos ou obstáculos que possam surgir ao longo do projeto. A partir daí todas as outras etapas são pensadas para mitigar esses riscos e garantir a execução da melhor maneira possível.

4.2 Cronograma

O cronograma, como parte integrante da gestão de projetos, é uma representação visual e temporal das atividades que compõem um projeto, organizado em uma sequência lógica de execução. É uma ferramenta crucial para planejar, executar e controlar as tarefas dentro de um projeto, garantindo que ele seja concluído de maneira eficiente e dentro do prazo estipulado.

Para Costa (2019) a primeira característica de um projeto a ser levada em conta é a temporalidade, pois todo projeto tem início e fim bem determinados. Não estranhe: sempre há uma corrida contra o tempo.

O cronograma macro neste caso, já vem estabelecido pela proposta do time comercial. O desafio aqui é encaixar todos os itens e subitens dentro da duração estabelecida. Para isso, é feito o cronograma reverso, ou seja, coloca-se a data em que o projeto deve finalizar e se encaixam as etapas de trás para a frente, a fim de garantir que o projeto não atrase e prejudique de alguma forma a agenda do cliente. Em cada entrega é importante estabelecer um tempo para revisão e ajustes, pois na maioria das vezes esse tempo será necessário. A Figura 7 ilustra um exemplo de *checklist* feito na ferramenta Monday.

Figura 7 - Checklist interno

Elemento	Status Geral do Mód.	Data	+	
<input type="checkbox"/> Criação do Plano de Aprendizagem do Encontro	🔒	7 jul	sexta-feira DA	Parado
<input type="checkbox"/> Devolutiva para Consultor	🔒	6 jul	quinta-feira CP	Parado
<input type="checkbox"/> Reunião entre Consultor e Cliente	🔒	5 jul	quarta-feira Consultor	Parado
<input type="checkbox"/> Marcar Reunião entre Consultor e Cliente	🔒	4 jul	terça-feira AP	Parado
<input type="checkbox"/> Reunião de Briefing do Projeto com Consultor	✅	3 jul	segunda-feira DA	Em progresso
<input type="checkbox"/> Formalização de Escopo, Valores e Datas	✅	28 jun	quarta-feira CP	CRÍTICO
<input type="checkbox"/> Convite para Consultores e Freelas	✅	27 jun	terça-feira AP	CRÍTICO
<input type="checkbox"/> Reunião de Apresentação de Consultores para Cliente	🔒	26 jun	segunda-feira CP	CRÍTICO
<input type="checkbox"/> Marcar Reunião de Apresentação de Consultores para Clien...	🔒	23 jun	sexta-feira AP	CRÍTICO
<input type="checkbox"/> Preparar Apresentação de Consultores para Cliente	🔒	22 jun	quinta-feira AP	CRÍTICO
<input type="checkbox"/> Escolha do Consultor	🔒	16 jun	sexta-feira CP	Em progresso
<input type="checkbox"/> Validar Orçamento Disponível	🔒	14 jun	quarta-feira CP	Feito
<input type="checkbox"/> Pesquisar Consultores e Freelas no Catálogo	🔒	13 jun	terça-feira AP	Em progresso

Fonte: Dados do estágio (2023)

Existem diversos tipos de cronogramas, e apesar de existir um template, cada responsável pelo projeto possui autonomia para escolher o formato que melhor atende ao seu estilo de gestão. O *checklist* é escolhido para detalhar todas as tarefas de cada etapa do projeto, desde o envio de um e-mail até a execução de um relatório, e pode ser alimentado no dia a dia do projeto. Por outro lado, é interessante ter uma visualização mais enxuta focando nas principais entregas ou datas de *workshops*, como ilustra a figura 8.

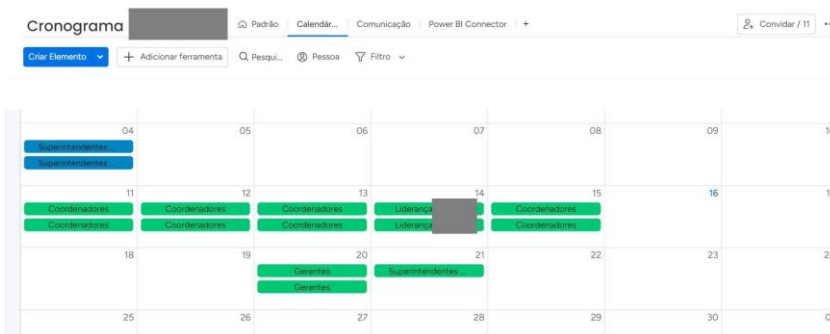
Figura 8 - Cronograma macro.

Elemento	Duração	Turma	Formato	Data Workshop	Hora	Consultor	CANAL/FORMAT...	CON
Superintendentes E...	4 horas de duração	Turma única	Presencial	14 jul	08:00 AM		Outlook pdf	
Superintendentes d...	4 horas de duração	Turma única	Presencial	14 jul	02:00 PM		Outlook pdf	
Gerentes	4 horas de duração	Turma 1	Presencial	19 jun	08:00 AM		Outlook pdf	
Gerentes	4 horas de duração	Turma 2	Presencial	19 jun	02:00 PM		Outlook pdf	
Liderança	4 horas de duração	Turma 1	Presencial	16 jun	08:00 AM		Outlook pdf	
Liderança	4 horas de duração	Turma 2	Presencial	16 jun	02:00 PM		Outlook pdf	
Coordenadores	4 horas de duração	Turma 1	Presencial	12 jun	08:00 AM		Outlook pdf	
Coordenadores	4 horas de duração	Turma 2	Presencial	12 jun	02:00 PM		Outlook pdf	
Coordenadores	4 horas de duração	Turma 3	Presencial	13 jun	08:00 AM		Outlook pdf	
Coordenadores	4 horas de duração	Turma 4	Presencial	13 jun	02:00 PM		Outlook pdf	

Fonte: Dados do estágio (2023).

A coluna elemento, apresentada acima, neste caso mostra o público do *workshop*, e as demais colunas detalham a duração do encontro, a turma, o formato, a data, o horário, o consultor responsável e o canal em que será enviado o material prévio ao encontro, que chamamos de *pré-work*. Esse tipo de visualização é interessante, principalmente, para os outros integrantes e parceiros do projeto, como designer, consultor ou até mesmo gerente, já que traz uma visualização rápida e de fácil entendimento dos componentes do projeto. Por fim, a visualização em formato de calendário é a mais convencional, e normalmente é utilizada para aqueles que não estão acostumados com as visualizações anteriores, porém é limitada nos detalhes. Este formato é ilustrado na figura 9.

Figura 9 - Calendário cronograma



Fonte: Dados do estágio (2023)

4.3 Definição da equipe

Essa tarefa visa criar um grupo formado por profissionais que trabalhará em conjunto

para o sucesso e a conclusão bem-sucedida do projeto. Para iniciar essa tarefa, é essencial analisar as necessidades do projeto, os objetivos a serem realizados e as diferentes competências exigidas para atender a essas metas. Com base nessa análise, podem-se identificar as habilidades técnicas, comportamentais e funcionais para compor uma equipe equilibrada e eficaz. Mandelli (2021) ressalta que a análise em separado do preparo e disposição para cada atividade ou desafio do projeto, em que cada integrante deve atuar, é essencial para uma alocação assertiva da equipe.

Geralmente, uma equipe de todos os projetos é composta por 1 líder de squad, 1 coordenador, pelo menos 1 assistente, 1 design visual, 1 design de aprendizagem, pelo menos 1 consultor e freelancers, quando necessário. A maioria dos consultores são parceiros e solicitados de acordo com a demanda. Para isso, temos um banco de dados com os perfis de cada um, o público que atendem e as informações de contato.

Para a escolha, levamos em consideração diversos fatores, sendo o principal a identificação das habilidades e dos conhecimentos com as necessidades do cliente. Também é necessário que o tipo de abordagem do consultor, seja ele mais formal ou informal, vá de encontro com o público e com a cultura da empresa em questão. No entanto, mesmo um consultor parece ideal para aquele projeto há outros fatores que podem limitar a escolha, como a localização, no caso de reuniões presenciais, ou até mesmo o orçamento disponível para a contratação. Nessa etapa, além de fazer pré-seleção e análise dos requisitos, muitas vezes é preparado um catálogo de consultores para apresentar ao cliente, que participa da escolha.

4.4 Gestão financeira

É extremamente importante que a distribuição financeira comece a ser pensada logo após o entendimento da proposta comercial. As informações ficam registradas na ferramenta Monday – neste caso, o quadro financeiro possui um modelo e todos devem segui-lo, pois está integrado com o financeiro geral da empresa. Com a Figura 10, a demonstração é mais clara.

Figura 10 - Quadro financeiro

Elemento	Status	Previsto	Realizado	Consultor	Tipo de custo	Data execução	Data de pagam.
Módulo 1 1º Semestre							
		1179,81 total	2360,00 total			4 - 27 jul	21 ago
Módulo 2 2º Semestre							
Mod. 2 - Wku 1 (Gestão de Clientes [3 horas])	Confirmado	1263,35	2.400		Custos Consultoria Works	13 ago	21 set
Apoyo de sala (Gestão de Clientes [3 horas])	Confirmado	75	0		Custos Apoio De Sala	5 ago	11 ago
Mod. 2 - Wku 2 (Planejamento de Iniciativas [3 horas])	Confirmado	1263,35	2.400		Custos Consultoria Works	13 ago	21 out
Apoyo de sala (Planejamento de Iniciativas [3 horas])	Confirmado	75	0		Custos Apoio De Sala	5 set	8 set
Mod. 2 - Oficina Iniciativas 1 (2 horas)	Confirmado	858,9	1.450		Custos Consultoria Works	1 out	21 nov
Apoyo de sala (Oficina 1 de Iniciativas [2 horas])	Confirmado	45	0		Custos Apoio De Sala	1 out	6 out
Mod. 2 - Oficina Iniciativas 2 (2 horas)	Confirmado	858,9	1.450		Custos Consultoria Works	19 out	21 nov
Apoyo de sala (Oficina 2 de Iniciativas [2 horas])	Confirmado	45	0		Custos Apoio De Sala	19 out	20 out

Fonte: Dados do estágio (2023)

Pode-se perceber que na coluna elemento é registrada a descrição do custo. Posteriormente, temos o *status* (se o pagamento foi enviado, confirmado ou não realizado) e as colunas de previsto e realizado, que conseguem dar clareza do que foi gasto fora do previsto. Levando em consideração que nem todos os custos conseguem ser previamente pensados, quanto maior o estudo e o planejamento no início do projeto, menores são os riscos de extrapolar o orçamento, conforme destacado por Andrich (2013), o maior desafio da gestão financeira moderna está nas decisões estratégicas, dado seu potencial de afetar o destino a longo prazo.

A teya utiliza um indicador financeiro de 21% de orçamento baseado no faturamento total do projeto, ou seja, se um projeto faturou R\$ 100.000,00, temos R\$ 21.000,00 disponíveis para custos. A maioria dos custos envolve a contratação dos consultores e possíveis *freelancers*, mas também pode englobar alguns custos extras como brindes e materiais de impressão, por exemplo.

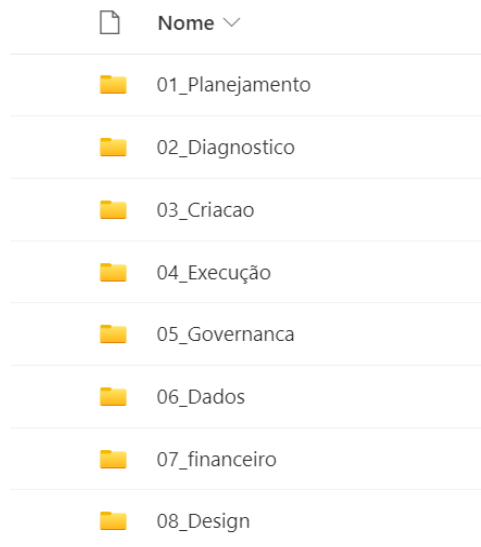
Quem faz todos os pagamentos é a equipe financeira, e o time de projetos é o responsável por alimentar o quadro com atualizações dos realizados, anexar comprovantes e notas fiscais, enviando-os ao financeiro para que efetue o pagamento. No entanto, é sempre importante ficar atento no quão distante se está da margem e fazer uma boa gestão financeira.

4.5 Governança

Em um contexto de projetos, a governança se estende à supervisão das fases e atividades do projeto, certificando-se de que estamos sendo prolongados de acordo com o planejado, dentro dos limites orçamentários e temporais, e com qualidade garantida. Assim como para Rêgo (2020), a governança não apenas oferece uma estrutura metodológica para a concretização de metas e objetivos, mas também promove a otimização dos recursos disponíveis, a minimização de riscos e a maximização da qualidade dos resultados obtidos.

A governança, realizada da maneira correta, consegue assegurar que toda pessoa que precise buscar qualquer informação de um projeto a encontre com facilidade, por isso ela demanda organização e preservação de alguns padrões. É utilizada a plataforma *SharePoint* da *Microsoft* para armazenamento de todos os arquivos que envolvem o projeto. Cada projeto possui sua pasta com o nome do cliente, e dentro dela existem outras pastas para organizar os arquivos, como ilustra a Figura 11.

Figura 11 - Taxonomia da rede de armazenamento



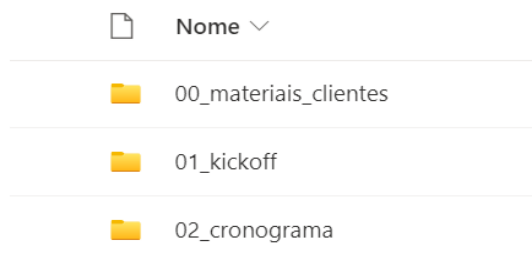
A screenshot of a SharePoint file explorer interface. At the top, there is a search bar with a document icon and the text "Nome" followed by a downward arrow. Below the search bar, a list of folders is displayed, each with a yellow folder icon and a text label. The folders are: 01_Planejamento, 02_Diagnostico, 03_Criacao, 04_Execução, 05_Governanca, 06_Dados, 07_financeiro, and 08_Design. Each folder entry is separated by a thin horizontal line.

Nome
01_Planejamento
02_Diagnostico
03_Criacao
04_Execução
05_Governanca
06_Dados
07_financeiro
08_Design

Fonte: Dados do estágio (2023)

É possível notar que os nomes das pastas são bastante intuitivos e dentro de cada uma também existem outras subdivisões que auxiliam na organização, como mostra a Figura 12, com a abertura da pasta “01_Planejamento”.

Figura 12 - Taxonomia da rede de armazenamento



A screenshot of a SharePoint file explorer interface, similar to Figure 11. It shows a search bar with "Nome" and a downward arrow. Below it, a list of folders is displayed with yellow folder icons and text labels: 00_materiais_clientes, 01_kickoff, and 02_cronograma. Each folder entry is separated by a thin horizontal line.

Nome
00_materiais_clientes
01_kickoff
02_cronograma

Fonte: Dados do estágio (2023)

A governança é a primeira atividade sob a responsabilidade dos assistentes, que devem garantir que os arquivos e as pastas estejam com os nomes corretos e nos locais corretos, além dos registros das reuniões, formatação e revisão de arquivos. A atualização do Monday frequentemente também faz parte da governança adequada; assim, é importante que todos os quadros estejam atualizados e com o máximo de informações registradas, para que a equipe consiga trabalhar de maneira assíncrona, evitando desvios na comunicação.

4.6 Relatório final

O relatório final é uma peça fundamental para a avaliação e documentação do projeto, permitindo que as organizações aprendam com suas experiências e melhorem continuamente suas práticas de gerenciamento de projetos. Além disso, é uma ferramenta útil para o fornecimento de contas a todas as partes interessadas envolvidas no projeto.

A demanda de execução de alguns relatórios ao longo do projeto varia bastante e, geralmente, os relatórios são solicitados durante o *Kickoff* ou no decorrer do projeto. No entanto, o relatório final é determinado em todos os projetos e as informações de diagnóstico, percepções do consultor e registros dos encontros são essenciais. Além disso, em todos os encontros é colhida a Avaliação de Reação, em que são feitas 3 perguntas para colher a percepção e a satisfação do participante em relação ao encontro, como ilustra a Figura 13.

Figura 13 - Formulário de Avaliação de Reação

1 → De 0 a 10, o quanto você recomendaria este encontro? *

Description (optional)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2 → Você sente que este encontro apoiou o seu desenvolvimento?
Conta pra gente o que está levando na sua bagagem hoje!

Type your answer here...

3 → Alguma sugestão para compartilhar com a gente?
Com relação a comunicação, conteúdo, facilitação, curadoria etc.

Type your answer here...

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A primeira pergunta é transformada em NPS (*Net Promoter Score*), um dos principais

indicadores do relatório. A segunda pergunta tem o objetivo de entender se a proposta do encontro foi atendida e, por fim, a terceira abre espaço para sugestões. Além de alimentar o relatório final, a Avaliação de Reação serve como espécie de termômetro, já que os participantes respondem ao final de todos os encontros, o que possibilita a visualização de uma possível necessidade de mudança no plano.

Outro indicador importante é o índice de participação, registrado pelo consultor ou pelo apoio de sala ao final de cada encontro. Geralmente, quando a empresa contrata uma consultoria de aprendizagem, deseja visualizar, no final do programa, quantas pessoas foram capacitadas e quais são essas pessoas. Algumas vezes, esses fatores são tão importantes que entram no critério de promoção, por exemplo, como mostra a Figura 14.

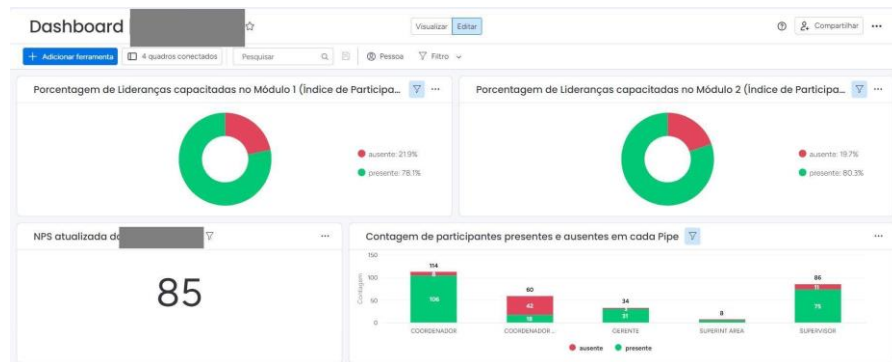
Figura 14 - Controle de presença

Elemento	Progresso	E-mail	Cargo	Turma	Mód 1	Data (mód1)
	50%		COORDENADOR	Turma 7	presente	15 jun, 08:0...
	50%		GERENTE	Turma 2	FÉRIAS	
	25%		SUPERVISOR	Turma 3	presente	13 jun, 02:0...
	75%		COORDENADOR	Turma 7	presente	15 jun, 08:0...
	75%		SUPERVISOR	Turma 5	presente	14 jun, 02:0...
	75%		SUPERVISOR	Turma 1	presente	12 jun, 02:0...
	75%		COORDENADOR	Turma 2	presente	12 jun, 08:0...
	75%		GERENTE	Turma 2	presente	
	25%		COORDENADOR	Turma 1	ausente	
	75%		COORDENADOR	Turma 4	presente	13 jun, 08:0...

Fonte: Dados do estágio (2023).

A coluna elemento carrega o nome de cada participante. Em seguida, temos o progresso, em que, se o participante comparecer a todos os encontros propostos, ao final do programa apresentará 100%. Posteriormente, encontram-se e-mail, cargo, turma e *status* de presença de cada encontro.

Dessa forma, quando jogamos esses dados no Excel, ou até mesmo no Monday, junto com os dados da avaliação conseguimos gerar alguns *dashboards* que facilitam a visualização por parte do cliente além de servir como espécie de acompanhamento. Com a Figura 15 conseguimos analisar um exemplo de *dashboard* gerado a partir da Avaliação de Reação e da lista de presença.

Figura 15 - *Dashboard*

Fonte: Dados do estágio (2023)

O assistente tem grande responsabilidade nos relatórios. Durante a minha jornada, fui responsável por gerar todos os links de Avaliação de Ração e garantir que as listas de presença estivessem atualizadas. Por fim, tinha a função de compilar todos os dados, gerar os *dashboards* e transformá-los em uma apresentação de *PowerPoint*.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Por se tratar de uma empresa considerada de pequeno porte, em desenvolvimento e bastante aberta a inovações, muitas das possíveis melhorias que identifiquei já foram sugeridas e algumas vezes incorporadas. Primeiramente, compreendo que a dinâmica e inovação da empresa, juntamente com a natureza multifuncional das atividades, possam criar dificuldades para que todos entendam claramente seus papéis e responsabilidades. Essa falta de clareza pode levar a retrabalho e a suposições de que outra pessoa está cuidando de determinada função, resultando em lacunas e possíveis conflitos.

Uma sugestão para melhorar essa situação seria implementar um processo mais formal de definição de papéis e responsabilidades. Apesar de parecer óbvio sinto que nem todos tem clareza suficiente, isso pode ser feito através da criação de descrições de cargos atualizadas e claras, que elucidam as principais tarefas, metas e entregáveis de cada posição. Essas descrições podem ser compartilhadas e discutidas com toda a equipe, garantindo que todos estejam cientes das suas próprias responsabilidades e das de seus colegas.

Além disso, é importante incentivar a comunicação aberta e constante entre os membros da equipe, promovendo a discussão sobre as expectativas, dúvidas e colaboração em relação às responsabilidades de cada um. Isso pode incluir reuniões regulares para alinhar tarefas, monitorar o progresso e identificar possíveis áreas de sobreposição ou falta de clareza.

O uso de ferramentas de gestão de projetos também pode ser benéfico nesse contexto, pois permite que as tarefas e responsabilidades sejam documentadas e rastreadas, evitando duplicações e garantindo uma distribuição adequada das atividades.

Uma outra sugestão, consiste em efetivamente aproveitar os dados que coletamos. Observo que dispomos de diversas fontes para a aquisição de informações, porém, muitas vezes, negligenciamos a análise abrangente, limitando-nos a apresentar indicadores apenas no relatório final. Uma abordagem mais eficaz seria analisar cada informação ao longo do projeto, compartilhando os resultados com o cliente. Essa prática não só promoveria transparência, mas também proporcionaria a identificação contínua de oportunidades de aprimoramento.

Essa abordagem alinha-se com os princípios de Fayol (1994), que destacam as funções administrativas como fundamentais para as organizações. Essas funções incluem previsão, organização, comando, coordenação e controle. Ao adotar essa perspectiva, não apenas melhoramos a gestão do projeto, mas também fortalecemos a comunicação com o cliente, construindo uma relação de confiança e evidenciando nosso compromisso com a melhoria contínua.

Por fim, identifiquei uma lacuna significativa no âmbito da comunicação interna, constituindo o principal ponto de falha. Mesmo diante do processo de estruturação em curso, observa-se uma tendência de alguns colaboradores optarem por suas próprias ferramentas, resultando na ausência de um padrão para o armazenamento de informações cruciais. Nos projetos em que estive envolvido, procurei estabelecer, desde o início, um documento centralizado para as principais anotações. Esse método facilita a orientação de qualquer membro da equipe na ausência do responsável pelo projeto. Contudo, minha sugestão é a implementação de um formato padrão abrangente para todos os projetos, contendo informações essenciais, tais como duração, formato, número de encontros, grau de complexidade, perfil do cliente, entre outros. Essa abordagem não apenas promoveria consistência, mas também otimizaria a eficiência operacional, proporcionando uma base sólida para o gerenciamento e execução de projetos.

6 CONCLUSÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso representa um marco significativo em minha jornada acadêmica e profissional, consolidando os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração. A pesquisa e a análise realizadas me permitiram aprofundar o entendimento sobre a essência da aprendizagem organizacional e sua interseção com a gestão de projetos e a consultoria.

Ao aplicar esse conhecimento em um contexto prático, como o de uma consultoria, tive a oportunidade de transitar por diversas áreas empresariais, incluindo os setores financeiro, operacional, gestão de pessoas e vendas. Esse trânsito me proporcionou uma visão holística do mundo corporativo e demonstrou como a aprendizagem contínua e a eficaz gestão de projetos são alicerces cruciais para o sucesso em qualquer setor.

A interação com diferentes setores e profissionais enriqueceu minha compreensão sobre as complexidades e os desafios enfrentados pelas organizações. Ao aplicar conceitos de administração de forma prática, pude perceber como estratégias bem planejadas e executadas podem influenciar diretamente o desempenho e a eficiência de uma empresa.

Além disso, ao longo da elaboração deste Trabalho de Conclusão de Curso e das experiências práticas vivenciadas, percebi de maneira clara e incontestável a relevância da gestão de projetos em todos os setores e níveis de uma organização. Ela não apenas oferece uma estrutura metodológica para a concretização de metas e objetivos, mas também promove a otimização dos recursos disponíveis, a minimização de riscos e a maximização da qualidade dos resultados obtidos.

Ademais, a vivência nesse contexto fortaleceu minha habilidade de adaptar a teoria à prática, competência essencial para um administrador de sucesso. Através das demandas e dos desafios enfrentados, pude refinar minhas habilidades de análise, tomada de decisões e comunicação, aspectos fundamentais no ambiente empresarial.

Assim, reitero que este trabalho dedicado e a experiência adquirida na consultoria foram cruciais para consolidar minha formação em Administração e para colocar em prática os princípios e conhecimentos que adquiri ao longo do curso. Eles não apenas ampliaram minha perspectiva sobre o mundo corporativo, mas me prepararam para enfrentar desafios futuros com confiança e competência. Estou segura de que essas experiências enriquecedoras serão fundamentais para a minha trajetória profissional.

REFERÊNCIAS

ANDRICH, Emir Guimarães; CRUZ, June Alisson Westarb. **Gestão financeira moderna: uma abordagem prática**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

BRASIL. **Lei no 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Diário Oficial da União, Brasília, 26 de set. 2008.

CASTRO, Rita de Cássia Marques Lima. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2019.

COSTA, Adriana Bastos da; PEREIRA, F. S. **Fundamentos da Gestão de Projetos da teoria à prática—como gerenciar projetos de sucesso**. Curitiba: Intersaberes, 2019.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

GHERARDI, Sílvia; NICOLINI, Davide. Os fundamentos sociológicos da aprendizagem organizacional. **Manual de aprendizagem e conhecimento organizacional**, p. 35-60, 2001.

MANDELLI, Pedro; LORIGGIO, Antônio. **Liderando para alta performance: conceitos e ferramentas**. Editora Vozes, 2021.

PRADO, Darci; LADEIRA, Fernando. **Planejamento e controle de projetos**. Belo Horizonte: Falconi Editora, 2014.

RÊGO, Bergson Lopes. **Simplificando governança de dados: governe os dados de forma objetiva e inovadora**. Brasport Livros e Multimídia Ltda., 2020.