

**FANESE – FACULDADE DE NEGÓCIOS DE SERGIPE**  
**PÓS-GRADUAÇÃO MBA EXECUTIVE MANAGEMENT PROJECT 3.0**

**ADRIANA SILVA SANTOS ANDRADE**

**CONSTRUÇÃO DE UM PROJETO DE EDUCAÇÃO  
CORPORATIVA A DISTÂNCIA UTILIZANDO COMO  
REFERÊNCIA O GUIA PMBOK®**

**Aracaju/SE**  
**2017/2**

**ADRIANA SILVA SANTOS ANDRADE**

**CONSTRUÇÃO DE UM PROJETO DE EDUCAÇÃO  
CORPORATIVA A DISTÂNCIA UTILIZANDO COMO  
REFERÊNCIA O GUIA PMBOK®**

**Artigo Científico apresentado à Faculdade de Negócios de Sergipe - FANESE como requisito parcial para conclusão do Curso de Pós-Graduação MBA Executive Management Project 3.0.**

**Orientador: Prof. Gabriel Wasil Jaciuk Raio**

**Coordenador: Prof. Luciano Cerqueira Passos**

**ADRIANA SILVA SANTOS ANDRADE**

**CONSTRUÇÃO DE UM PROJETO DE EDUCAÇÃO  
CORPORATIVA A DISTÂNCIA UTILIZANDO COMO  
REFERÊNCIA O GUIA PMBOK®**

**Artigo Científico apresentado à Faculdade de Negócios de Sergipe - FANESE como  
requisito parcial para conclusão do Curso de Pós-Graduação MBA Executive  
Management Project 3.0.**

---

**Orientador: Prof. Gabriel Wasil Jaciuk Raio**

---

**Coordenador: Prof. Luciano Cerqueira Passos**

---

**Adriana Silva Santos Andrade**

**Aprovado com média: \_\_\_\_\_**

**Aracaju/SE, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017**

## RESUMO

Em meio a um cenário de competitividade, grande complexidade e constantes mudanças, as empresas precisam investir em gestão de conhecimento. Um jeito de manter os colaboradores atualizados é investir em educação continuada. Assim, é possível desenvolver talentos internos e fortalecer a empresa. A implantação da Educação Corporativa a Distância nas empresas facilita a disseminação de conhecimento entre os colaboradores, reduz de custos e evita deslocamento de pessoal. Esse artigo mostra como é importante usar as boas práticas do guia PMBOK para desenvolver um projeto de educação corporativa a distância. Neste trabalho, para efeito de demonstração dos processos, foram criados a partir de um projeto de educação corporativa a distância o Termo de Abertura do Projeto (TAP), o Plano de Gerenciamento do Projeto e a Estrutura Analítica do Projeto (EAP). Não foram feitos os planos auxiliares do projeto.

**Palavras Chaves:** Educação, projeto, PMBOK<sup>®</sup>, educação corporativa a distância.

## ABSTRACT

In the midst of a scenario of competitiveness, great complexity and constant changes to companies need to invest in knowledge management. A way to keep their employees updated is to invest in continuing education. Thus, it is possible to develop internal talents and strengthen the company. The deployment of Corporate Distance Education in companies facilitates the dissemination of knowledge among employees, reduces costs and avoids staff displacement. This article shows how important it is to use the good practices of the PMBOK guide to develop a corporate distance education project. In this article, for the purpose of demonstrating the processes, the Project Initiation Document (PID), Project Management Plan and the Work Breakdown Schedule (WBS) were created from a corporate distance education project. The ancillary project plans were not made.

**Keywords:** Education, Project, PMBOK<sup>®</sup> and Corporate Distance Education

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	2
2. DESENVOLVIMENTO.....	4
2.1. Educação Corporativa.....	4
2.2 Educação Corporativa a Distância .....	5
2.3. O que é um Projeto .....	7
2.4. O Guia PMBOK® .....	7
2.4.1. Termo de Abertura do Projeto – TAP .....	8
2.4.2. Plano de Gerenciamento do Projeto.....	9
2.4.3. Estrutura Analítica do Projeto (EAP) .....	10
3. CONSTRUINDO UM PROJETO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA A DISTÂNCIA DE ACORDO COM O GUIA PMBOK® .....	12
4. CONCLUSÃO .....	15
REFERÊNCIAS.....	16
ANEXO I.....	18
ANEXO II.....	22
ANEXO III.....	25
ANEXO IV.....	26

## 1. INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, competitivo e em constante mudança, as organizações tem que estar sempre investindo em educação, para que seus colaboradores possam acompanhar as mudanças. As empresas estão conscientes que as pessoas são responsáveis pela inovação, pois são elas que conseguem transformar o conhecimento adquirido em vantagem competitiva para a empresa. A Educação Corporativa a Distância, é um dos caminhos para a empresa capacitar seus funcionários de acordo com os objetivos organizacionais. Montar Educação Corporativa a Distância em uma organização requer planejamento, tempo e dinheiro.

O PMBOK<sup>®</sup> é o guia do conhecimento em gerenciamento de projetos, nele estão contidos normas, métodos, processos e práticas estabelecidos que quando utilizados podem aumentar as chances de sucesso de um projeto. Muitas organizações não têm como prática fazer um planejamento de seus projetos, pois esse planejamento requer tempo e pessoas especializadas em gestão de projeto. Entretanto, quando se faz um planejamento de um projeto, a empresa consegue definir como vai atingir o objetivo de forma clara, dimensionar os serviços, as pessoas envolvidas, as aquisições necessárias, o tempo, os riscos e consegue, também, monitorar e controlar melhor os serviços. O plano de Gerenciamento de Projeto é o documento que reúne e organiza todos os documentos da fase de planejamento, esses planos devem ser elaborados pelo gerente de projeto com o auxílio da equipe.

A educação corporativa é um diferencial competitivo muito utilizado atualmente pelas empresas como forma de capacitarem seus colaboradores, ela surgiu da necessidade estratégica das empresas de acompanhar as mudanças geradas pela globalização. Através da educação corporativa as organizações desenvolvem seu pessoal de acordo com a visão estratégica da organização, preparando eles e a organização para os novos desafios e obstáculos gerados pela competitividade da globalização, impostos pela sociedade do conhecimento.

A escolha desse tema deve-se ao fato que o desenvolvimento de projetos de educação corporativa a distância envolve a coordenação do trabalho de várias pessoas e um investimento inicial elevado. E que através da utilização das boas práticas de gerenciamento de projetos contidas no Guia PMBOK<sup>®</sup>, a empresa consegue fazer um levantamento

antecipado do trabalho necessário e dos custos para implantar um projeto de educação a distância.

O objetivo desse artigo é mostrar que para montar um projeto de educação corporativa a distância em uma organização, é preciso um planejamento prévio para que o mesmo alcance o sucesso desejado. Para isso foi feita uma revisão bibliográfica do que é educação a distância e o que é gerenciamento de projetos, de acordo com o Guia PMBOK®. E através de um exemplo, hipotético, de implantação de um projeto de educação a distância, em uma empresa, foi montado um Termo de Abertura do Projeto (TAP), Plano de Gerenciamento de Projetos, sem os planos auxiliares, e uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP); todos podem servir como base para a montagem de projetos de educação a distância.

O presente artigo é considerado uma pesquisa bibliográfica, pois tem como objetivo o aprimoramento de ideias e construção de um projeto com base em documentos bibliográficos.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. Educação Corporativa**

A Educação corporativa surgiu da necessidade das organizações de dar respostas rápidas para as mudanças constantes do ambiente competitivo em que elas estão inseridas. O conhecimento é visto como um diferencial competitivo, e só quem pode transformar esse conhecimento em vantagem competitiva são as pessoas. As organizações também notaram que muitas vezes o que o funcionário aprende no ensino regular não atende às necessidades da organização, com isso surgiu a necessidade de implantar um sistema educacional que foque no desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades específicas para o negócio da empresa.

Eboli (2004) afirma que a educação corporativa é um processo organizacional que objetiva articular o desenvolvimento do indivíduo por meio da gestão estratégica de pessoas por competências. Ainda de acordo com Eboli, a educação corporativa tem como filosofia a aprendizagem organizacional, a qual objetiva viabilizar para todos os colaboradores o desenvolvimento das competências necessárias para que os objetivos estratégicos da organização se concretizem.

Amaral (2003, p. 47) define educação corporativa como:

Sistema educacional de uma organização que contempla um conjunto multidimensional de possibilidades de desenvolvimento humano e oportuniza um processo contínuo, crescente e interdependente de conexões de aprendizagem individuais e coletivas na organização (colaboradores e membros da cadeia de valor), tendo a finalidade de organizar a capacitação da empresa para atuar num contexto de competitividade.

A educação corporativa também pode aparecer com a nomenclatura Universidade Corporativa (UC) que é um elemento representativo da educação corporativa nas organizações, elas surgiram com o intuito de oferecer cursos específicos para os colaboradores da empresa. As universidades corporativas como estruturas consistentes, reforçam a educação, o conhecimento e estimulam os funcionários a desenvolverem suas competências e habilidades, agregando valor ao negócio. A UC pode estender seu alcance

para toda a organização e também o público externo: fornecedores, clientes, parceiros comerciais, a comunidade, dentre outros. A UC não pode ser confundida com as instituições de ensino superior, pois não funciona com a amplitude de conhecimento da universidade tradicional e não concede diploma.

O principal objetivo da educação corporativa, segundo Eboli (2004) é o desenvolvimento de competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Para se montar uma educação corporativa a empresa tem que saber qual competência ou competências que constituirá o seu diferencial competitivo.

Segundo GROVE, citado por Meister (1999,pag.1):

Para que o treinamento seja eficaz, ele precisa manter uma presença confiável e consistente. Os funcionários devem poder contar com algo sistemático e não com um esforço de resgate, convocado para solucionar o problema do momento. Em outras palavras, o treinamento deve ser um processo contínuo e não um evento que ocorre apenas uma vez.

Em um mundo em constantes mudanças, o investimento em educação é primordial para que a organização consiga acompanhar as mudanças no mercado ao qual ela está inserida. Hoje a empresa lida com clientes mais exigentes, ambiente de negócio dinâmico, pressões competitivas, rápidas mudanças na tecnologia e com a necessidade de formar profissionais capacitados para o seu perfil organizacional de forma ágil.

## **2.2 Educação Corporativa a Distância**

A educação a distância (EAD) é o processo de ensino-aprendizagem, na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de tecnologias de informação e comunicação (TICs), com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversas. Atualmente a uma

crecente tendência nas empresas de incorporar as tecnologias e EAD nos processos de treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários.

A educação a distância pode se utilizar de diversas tecnologias de comunicação como: material impresso, rádio, televisão, telefone, Internet, videoconferência, vídeo, etc.

O computador, atualmente, é a ferramenta mais utilizada na educação a distância. Alguns fatores contribuíram para este fenômeno: a redução do custo dos equipamentos; melhoria do acesso e da velocidade da Internet; a evolução tecnológica dos computadores que permitiu a utilização de novos recursos e a criação de Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) melhores.

Com a adoção da educação a distância, as organizações conseguem capacitar seus funcionários em locais diversos, padronizar a distribuição de conteúdo de acordo com as estratégias da empresa, disponibilizar as informações de forma ágil, atingir um maior número de funcionários. Uma tendência nos dias atuais é as organizações oferecerem cursos on-line para seus fornecedores e clientes. A implantação da EAD na organização traz vários benefícios, como por exemplo, redução de custos com deslocamento e hospedagem dos funcionários e a possibilidade do processo de aprendizagem ser oferecido sem que o funcionário precise se ausentar do seu posto de trabalho. Veja abaixo dois relatos de como a educação a distancia agilizou o treinamento e trouxe redução de custos.

Segundo Meister (1999, pag.112):

A economia do Business Practices Courses é bastante convincente. Pelo menos 30.000 membros da Anderson precisam de treinamento em práticas empresarias. Deslocar esses consultores para as dependências de St. Charles implica um alto custo para a organização, mas, com ferramentas educacionais que eles podem usar a qualquer momento, a aprendizagem deixa a sala de aula e vai para virtualmente qualquer lugar do mundo. A Anderson estima uma economia de 40% no tempo de treinamento, que se traduz em uma economia de 2 milhões de dólares na folha de pagamento.

Segundo Meister (1999, pag. 114):

Como tudo anda muito depressa na América corporativa, os materiais on-line mostram-se mais eficientes do que os materiais impressos ou os cursos em sala de aula. Eles podem ser atualizados mais rapidamente e podem ser distribuídos a um preço razoável em vários locais em todo o mundo.

### 2.3. O que é um Projeto

Segundo o Guia PMBOK®(2013, pag. 3) “ projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Um projeto é temporário no sentido de que ele tem um início e um término definidos no tempo. E é único no sentido de que não se trata de uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular.

Segundo o manual do PRINCE2® (apud TURLEY, 2015, p. 2) “um projeto é uma **organização temporária** criada com o propósito de entregar um ou mais produtos de negócios, de acordo com um *business case* pré-acordado”.

Entretanto, tem que se compreender que um projeto é diferente de operações rotineiras da empresa, esses são trabalhos executados repetitivamente, de forma contínua e com recursos humanos e materiais dedicados para este fim. O objetivo das operações é manter a empresa funcionando e atender os clientes com produtos e serviços.

Gerenciar projetos significa planejar, delegar, monitorar e controlar, e encerrar o projeto. Com as mudanças no ambiente empresarial e a competitividade acirrada entre as empresas, cada vez mais um número maior de empresas tende a executar projetos no seu dia a dia com o objetivo de alcançar a otimização dos resultados. Com o gerenciamento correto dos projetos as organizações conseguem um diferencial competitivo.

### 2.4. O Guia PMBOK®

O *Project Management Body of Knowledge* - PMBOK® é um guia de boas práticas em gerenciamento de projetos, nele estão contido normas, métodos, processos e práticas estabelecidos que quando utilizados podem aumentar as chances de sucesso de um projeto.

Segundo o Guia PMBOK<sup>®</sup>, (2013, pag.72):

Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto é o processo de definir, preparar e coordenar todos os planos auxiliares e integrá-los a um plano de gerenciamento de projeto abrangente. O principal benefício deste processo é um documento central que define a base e orienta todo o trabalho do projeto.

Os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos, são elas: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle encerramento.

O PMBOK<sup>®</sup> é considerado um guia de boas práticas, ele não fornece modelos prontos, ele dá um norte para que o gerente de projeto consiga montar um plano de gerenciamento de projetos, que atenda as necessidades do projeto que ele vai administrar. As melhores práticas do Guia PMBOK<sup>®</sup>, não prega o engessamento e burocratização em gerenciamento de projetos, pelo contrário, a implementação das melhores práticas do PMBOK<sup>®</sup> pode e deve ser customizada e modificada para se adaptar ao ambiente e ao contexto dos projetos, atendendo às particularidades de cada organização.

Os modelos aqui apresentados foram montados de acordo com um projeto de educação a distância, a ser implementado em uma empresa fictícia de grande porte.

#### **2.4.1. Termo de Abertura do Projeto – TAP**

O TAP é o documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e dá ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto.

Segundo o PMBOK<sup>®</sup> (2013, pag. 66):

Desenvolver o termo de abertura do projeto é o processo de desenvolver um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e dá ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto. O principal benefício deste processo é um início de projeto e limites de projeto bem definidos, a criação de um registro formal do projeto, e uma maneira direta da direção executiva aceitar e se comprometer formalmente com o projeto.

É recomendável que o gerente do projeto participe do desenvolvimento do termo de abertura do projeto para obter uma compreensão de base dos requisitos do mesmo. Esta compreensão permitirá a designação de recursos mais eficientes para as atividades do projeto.

As informações que devem constar no TAP variam muito de organização para organização e de projeto para projeto. Para este artigo foi desenvolvido um TAP que se encontra no Anexo I.

#### **2.4.2. Plano de Gerenciamento do Projeto**

Segundo o guia PMBOK® (2013, pag. 76), “O plano de gerenciamento do projeto é o documento que descreve como o projeto será executado, monitorado e controlado”.

O plano de gerenciamento do projeto pode ser elaborado no nível resumido ou detalhado e pode ser composto de um ou mais planos auxiliares. Uma vez que o plano de gerenciamento tenha sido estabelecido, ele somente pode ser modificado quando uma solicitação de mudança é gerada e aprovada através do processo “realizar o controle integrado de mudanças”.

O plano de gerenciamento de projetos é um dos principais documentos usados para gerenciar o projeto, existem também os planos auxiliares que servem para auxiliar na administração do projeto. São eles:

- Plano de gerenciamento do escopo
- Plano de gerenciamento dos requisitos
- Plano de gerenciamento do cronograma
- Plano de gerenciamento dos custos

- Plano de gerenciamento da qualidade
- Plano de melhorias no processo
- Plano de gerenciamento dos recursos humanos
- Plano de gerenciamento das comunicações
- Plano de gerenciamento dos riscos
- Plano de gerenciamento das aquisições
- Plano de gerenciamento das partes interessadas.

Neste artigo optamos por fazer apenas o plano de gerenciamento do projeto, os outros planos podem ser abordados em trabalhos futuros. O plano de gerenciamento do projeto desenvolvido para este estudo encontra-se no anexo II.

### **2.4.3. Estrutura Analítica do Projeto (EAP)**

Segundo o guia PMBOK® (2013, pag. 125),

Criar a EAP é o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. O principal benefício desse processo é o fornecimento de uma visão estruturada do que deve ser entregue.

A EAP é uma decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executada pela equipe para atingir os objetivos do projeto.

A organização das entregas por meio de uma EAP vem sendo muito utilizada, porque ela permite que os envolvidos no projeto vejam o que deve ser entregue de forma clara e facilita o monitoramento e controle das entregas. Quando você decompõe os entregáveis em partes menores fica mais fácil a estimativa de custo, prazo e recursos para sua conclusão.

Para construir uma EAP é importante saber que ela deve conter todas as informações necessárias para a realização do projeto, porém não pode ser muito detalhada para que ela mesma não seja um impeditivo na execução deste.

Junto a EAP tem-se o dicionário da EAP, que segundo o guia PMBOK® (2013, pag. 132) “O dicionário da EAP é um documento que fornece informações detalhadas sobre entregas, atividades e agendamento de cada componente da estrutura analítica do projeto (EAP). O dicionário da EAP é um documento que dá suporte à EAP.”

As informações que devem constar na EAP variam muito de organização para organização e de projeto para projeto. Para este artigo foi desenvolvido uma EAP que se encontra no Anexo III e o Dicionário da EAP – Anexo IV.

### **3. CONSTRUINDO UM PROJETO DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA A DISTÂNCIA DE ACORDO COM O GUIA PMBOK®**

Para demonstrar a construção de um projeto de educação corporativa a distância, criamos uma empresa fictícia que demos o nome de empresa 6X. A 6X, é uma empresa de grande porte, com matriz em Belo Horizonte (MG), e mais 15 filiais, 10 delas distribuídas pelo estado de Minas Gerais e 5 filiais no estado de Goiás. Atualmente possui 3.000 funcionários, a empresa conta com um setor de treinamento que se reporta ao Departamento de Recursos Humanos. A empresa está enfrentando alguns problemas para capacitar seus funcionários, pois, precisa que essa capacitação seja feita de forma ágil, evitando o deslocamento dos funcionários para a matriz. Desta forma a empresa pretende reduzir custos e ausência de funcionários durante os treinamentos.

A empresa resolveu implantar a educação corporativa a distância, para isso foram estabelecidas algumas premissas que deverão ajudar na elaboração do projeto, são elas:

- A internet será utilizada como meio de entrega do treinamento.
- Existem funcionários do setor de treinamento que estarão comprometidos com o projeto.
- Serão utilizados Ambientes Virtuais de Aprendizagem – AVA comerciais.
- A produção de conteúdos dos cursos será feita prioritariamente por funcionários da empresa.
- O projeto deverá iniciar com no mínimo 10 cursos para compor o AVA da empresa.
- A empresa, inicialmente, não irá investir na compra de equipamentos para o projeto.
- A educação corporativa a distância deverá estar disponível para os funcionários até o dia 30/12 do corrente ano.
- O orçamento inicial disponível para o projeto é de R\$ 200.00,00.

Para montar esse projeto de educação corporativa a distância foi usado como base a dissertação de mestrado de ANDRADE (2002). Segundo Andrade (2002, pag.46):

Para se construir um projeto de Educação Corporativa a Distância o ideal envolver diversos setores da organização e, se possível, alguns dos prováveis usuários. Dessa forma, as pessoas passam a se sentir responsáveis pelos resultados do projeto, e assim ficam mais à vontade para apresentar críticas, apontar problemas e dar sugestões. É interessante que nesse momento estejam presentes os chefes ou gerentes desses setores, pois, muito provavelmente, apoiarão o projeto junto à direção da organização e serão os disseminadores da *e-EaD(e-learning)* junto aos seus subordinados na empresa.

O primeiro passo para o desenvolvimento de um projeto de educação corporativa a distância é fazer uma reunião com todos os envolvidos. Nessa reunião, devem ser abordados temas relacionados à EAD como características, vantagens/desvantagens, formas de utilização, legislação e apresentação de estudos de casos. O ideal é que essas informações sejam passadas por um especialista. A reunião pode ter o formato de Palestra ou Treinamento. Nesse momento, deverá ser apresentado o gerente de projetos (GP), que vai ficar responsável por liderar a equipe na busca dos objetivos do projeto.

O gerente de projeto (GP) deverá fazer o termo formal de abertura do projeto (TAP), esse documento deverá ser assinado pela diretoria solicitante, que será o patrocinador do projeto, com isso o projeto está autorizado para ser iniciado. Após esse procedimento o GP deverá escolher sua equipe de trabalho e elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto, documento que descreve como o projeto será executado, monitorado e controlado.

Depois de cumprido esses processos, sugerimos os passos seguintes para o planejamento e execução do projeto:

- Identificar se existe na organização uma cultura de treinamento e de valorização do capital intelectual. A existência de um setor de capacitação de pessoal facilita o processo.
- Fazer o mapeamento da infraestrutura tecnológica existente.

- Identificar e analisar o público-alvo, o seu grau de conhecimento, necessidades, grau de motivação, vocabulário, etc.
- Identificar que cursos são necessários, quais os mais urgentes, qual a periodicidade e o prazo de implantação desses cursos.
- Fazer o levantamento de conteudistas (pessoas que vão elaborar os cursos para serem publicados na plataforma on-line).
- Fazer levantamento dos possíveis tutores (pessoas que irão acompanhar os alunos durante o treinamento on-line)
- Estabelecer os resultados que deveram ser alcançados com o aprendizado.
- Levantamento de custos (Contratação de Pessoal, Produção dos Cursos, Tecnológico (LMS/AVA), Administrativo).
- Certificar-se que existe disponibilidade de recursos financeiros para a implementação e manutenção do projeto. Nesse momento, ainda não há uma noção exata dos investimentos,
- Escolher o LMS/AVA (Learning Management System/Ambiente Virtual de Aprendizagem),
- Avaliar os serviços de produtoras de cursos e escolher o que melhor se identifica com a ideia do projeto de EAD da empresa,
- Produzir e publicar os Cursos,
- Divulgação do projeto EAD e os cursos iniciais.

A partir dos dados acima foi desenvolvido um modelo de Termo de Abertura do Projeto (TAP) – Anexo I, um Plano de Gerenciamento do Projeto – Anexo II, a Estrutura Analítica do Projeto – Anexo III e o Dicionário da EAP – Anexo IV.

#### 4. CONCLUSÃO

De acordo com o que foi explanado neste artigo podemos concluir que quando fazemos um projeto, aplicando as melhores práticas de gerenciamento de projetos, a chance de sucesso, do projeto, aumenta consideravelmente, pois a empresa consegue definir como vai atingir o objetivo de forma clara, dimensionar os serviços, as pessoas envolvidas, as aquisições necessárias, o tempo, os riscos e consegue, também, monitorar e controlar melhor os serviços. E com as constantes mudanças no ambiente empresarial é muito importante o gerenciamento correto dos projetos para que eles atinjam seus objetivos.

De acordo com o exemplo apresentado, concluiu-se que é possível usar o guia PMBOK<sup>®</sup> para fazer projetos de EAD, o modelo apresentado no exemplo pode ser reaplicado, a aplicação do modelo pode trazer economia de tempo e reduzir a probabilidade de erros.

Para efeito de estudos, neste artigo foram confeccionados apenas o TAP, Plano de Gerenciamento de Projeto, a EAP e o Dicionário da EAP, porém para garantir mais precisão na execução, controle e monitoramento do projeto outros planos poderão compor o projeto.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, H. O. **Educação Corporativa E Suas Dimensões**: estudo exploratório sobre as políticas e práticas em duas empresas brasileiras. 2003. 169 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3493/000401484.pdf?sequence=1> Acessado em 10 de abril de 2017.

ANDRADE, Mário V., **Estratégia De Implantação De Projetos De Educação A Distância Através Da Internet**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências e Tecnologia, Coordenação de Pós-Graduação em Informática, Campina Grande, Paraíba, Abril de 2002.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa No Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente 2004.

FONTANA, Marcelo P. **Educação Corporativa**: um estudo de caso na eletrobras - eletronorte. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), Departamento de Administração. UniCEUB – Centro Universitário de Brasília, Brasília: 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos De Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Goys, Alexandre M. de Goys et al. **Escopo – Grupo 7 Projeto ERPX. FGV/BAUGU-GP7**. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/133223161/Gp7-Bauru-Escopov1-Grupo7-Erpx-120122204741-Phpapp02> Acessado em 03 de março de 2016.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como Escrever Trabalhos De Conclusão De Curso**: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. 5. Ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corportiva**. São Paulo: Ed. Pearson Makron Books, 1999.

**PMI – *Project management Institute* (Editor) – GUIA PMBOK: um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos – 5 Ed. – EUA: PMI, 2013.**

SANTOS, Renata A. dos; CALVOSA, Marcello V.; **Educação Corporativa: as vantagens da implantação de um projeto de universidade corporativa.** IIISEGeT-Simposio de excelência em gestão e tecnologia. Disponível em:< [http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/867\\_SEget%20Corpo.doc.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/867_SEget%20Corpo.doc.pdf)>. Acesso em: 10 de abril de 2017.

TURLEY, Frank. **Preparatório Para Certificação PRINCE2 Foundation/Frank Turley;** tradução e adaptação Ernani Marques. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

## ANEXO I

### TERMO DE ABERTURA DE PROJETO – TAP

#### Implantação do Projeto de Educação a Distância

Empresa: 6X	Versão: 1.0
Autor: Gerente do Projeto	
Aprovador:	

#### 1. Objetivo do Projeto

Implantar a educação corporativa a distância na empresa 6X, visando capacitar os funcionários de acordo com as necessidades de mercado para criar uma vantagem competitiva.

#### 2. Gerente de Projeto Designado

O Sr. GP será o gerente deste projeto, tendo autoridade para utilizar os recursos financeiros da empresa, conforme limitação do orçamento do projeto e fluxo de caixa da empresa.

Está autorizado a recrutar pessoal dos departamentos para compor a equipe do projeto e trabalhar na definição dos fornecedores. Deverá planejar e controlar o projeto, visando o sucesso do empreendimento, que significa cumprir o escopo do projeto de acordo com orçamento, cronograma e qualidade previamente estabelecidos.

E o mesmo será responsável pelo aceite técnico dos serviços prestados e acompanhamento do mesmo.

#### 3. Justificativa do Projeto

Em um mundo em constantes mudanças, o investimento em educação é primordial para que a organização consiga acompanhar as mudanças no mercado ao qual ela está inserida. Hoje a empresa lida com clientes mais exigentes, ambiente de negócio dinâmico, pressões competitivas, rápidas mudanças na tecnologia e com a necessidade de formar profissionais capacitados para o seu perfil organizacional de forma ágil.

A educação corporativa a distância é um dos caminhos para a empresa formar profissionais capacitados para atender essas mudanças e com isso criar uma vantagem competitiva.

#### **4. Premissas do Projeto**

Existe a necessidade de capacitação de funcionários.

Existe de orçamento para execução do projeto.

Existe um Setor de capacitação.

A internet será usada como meio de entrega dos treinamentos.

Será utilizado um Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA comercial.

A produção do conteúdos dos cursos será feita prioritariamente por funcionários da empresa.

Inicialmente deve ser publicados 10 cursos no AVA.

#### **5. Riscos do Projeto**

- Esgotamento a curto prazo das necessidades de capacitações em educação a distância,
- Não liberação orçamentária dos recursos.
- Dimensionamento equivocado dos requisitos de software e de pessoal.
- O Setor de Capacitação não estar preparado para a implantação de modalidades mais modernas de capacitação.
- Restrições de acesso aos recursos de informática e internet pelos funcionários.
- O custo dos AVAs comerciais extrapolar o orçamento disponível para o projeto.
- A inexistência de suporte local ou regional para o uso AVAs.
- Não ter pessoal capacitado dentro da empresa para elaboração dos cursos.

#### **5. Restrições do Projeto**

- O orçamento não deve ultrapassar 30% dos recursos destinados ao setor de recursos humanos.
- O projeto de educação corporativa a distância deverá estar pronto antes do dia 30 de dezembro.
- Não deverão ser comprados equipamentos novos durante um período de 6 meses.

## **6. Lista dos interessados (STAKEHOLDERS)**

Diretoria

Gerentes

Funcionários

Prestadores de Serviços

## **7. Prazo de Entrega**

6 meses

## **8. Custos**

Os custos não podem ultrapassar R\$ 200.000,00, limitados a 30% do orçamento do setor de recursos humanos.

## **9. Acompanhamento do Projeto**

O GP deve criar na intranet da empresa, um ambiente que contenha informações para o acompanhamento do projeto pelos principais envolvidos.

Serão realizadas reuniões semanais de acompanhamento do projeto.

Nas reuniões devem ser apresentados pelo GP, relatórios de desempenho do projeto, contendo comparativo de realizado x previsto (custo/tempo/escopo) e projeção atualizada para o término do projeto.

No caso de desvios no comparativo previstos x realizado, o mesmo deve ser justificado e apresentado um plano de ação.

## 10. Controle e gerenciamento das informações

Toda documentação gerada no projeto será armazenada em um diretório da rede (uso exclusivo da equipe de projeto), com as devidas políticas de acesso e backup implementadas. O acesso aos documentos será restrito a equipe do projeto. Os documentos devem seguir os modelos/padrões informados pelo GP.

### Termo de aprovação

Local, data.

Responsável pela Elaboração

Nome	Responsabilidade	Assinatura
XXXXXXXXXX	Gerente do Projeto	

Responsável pela Aprovação

Nome	Responsabilidade	Assinatura

## ANEXO II

### PLANO DE GERENCIAMENTO DO PROJETO

#### Implantação do Projeto de Educação Corporativa a Distância

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
1.0			
2.0			

#### 1. Objetivo do Projeto

Implantar a educação corporativa a distância na empresa, usando a internet como meio de entrega do treinamento, com 10 curso publicados e validados, e divulgação da educação corporativa a distancia e dos cursos na empresa, até o dia 30 de dezembro.

#### 2. Gerente do Projeto Designado

O gerente de projeto será GP e o mesmo será responsável pelo aceite técnico dos serviços prestados e acompanhamento do mesmo. Será também de sua responsabilidade a identificação e requisição dos recursos necessários para executar o projeto.

#### 3. Controle e Gerenciamento das Informações

Toda documentação gerada no projeto será armazenada em um diretório da rede (uso exclusivo da equipe de projeto), com as devidas políticas de acesso e backup implementadas. O acesso aos documentos será restrito a equipe do projeto. Os documentos devem seguir os modelos/padrões informados pelo GP.

Após cada reunião, o GP, deverá fazer uma Ata de Reunião sobre o que foi discutido, o documento deverá se arquivado na rede em diretório exclusivo da equipe de projeto.

Juntamente com a Ata de Reunião deverá ser feito um Relatório de Acompanhamento de Projeto, o documento deverá ser arquivado na rede em diretório exclusivo da equipe de projeto.

Qualquer solicitação de mudança no projeto deverá ser um documento de solicitação de mudanças.

#### 4. Acompanhamento do Projeto

O GP deve criar na intranet da empresa, um ambiente que contenha informações para o acompanhamento do projeto pelos principais envolvidos.

Serão realizadas reuniões semanais de acompanhamento do projeto, o local e horário deverá ser informado pelo GP com antecedência.

Nas reuniões devem ser apresentados pelo GP, relatórios de desempenho do projeto, contendo comparativo de realizado x previsto (custo/tempo/escopo) e projeção atualizada para o término do projeto.

No caso de desvios no comparativo previstos x realizado, o mesmo deve ser justificado e apresentado um plano de ação.

#### 5. Responsáveis pelas Mudanças

Será responsável pela análise e aprovação das mudanças o GP. As mudanças deverão ser discutidas na reunião semanal ou quando solicitada pelo GP.

Quando a mudança envolver aumento do orçamento e alteração que impacte no objetivo do projeto a aprovação tem que passar pela diretoria.

#### 6. Cronograma de Execução e Desembolso do Projeto básico

Implantação da Educação Corporativa a Distância						
	Meses					
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
1.1 Planejamento						
1.2 Análise Inicial						
1.3 Levantamento dos Custos						
1.4 Seleção do AVA						
1.5 Produção dos Cursos						
1.6 Preparação da implantação						
1.7 Início da Operação						
1.8 Encerramento						

  

Meses	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
R\$	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 50.000,00	R\$ 80.000,00	R\$ 64.000,00

## 7. Planos de Gerenciamento

Os outros planos de gerenciamento como: escopo, cronograma, custo, comunicação, qualidade, recursos humanos, aquisições, riscos e partes interessadas, deverão ser feito de acordo com as normas do PMBOK e fica a cargo do executor escolher as melhores ferramentas e técnicas, para elaborar o plano que se encontra sobre a sua responsabilidade.

Termo de Aprovação

Local, data.

Responsável pela Elaboração

<b>Nome</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Assinatura</b>
XXXXXXXXXX	Gerente do Projeto	

Responsável pela Aprovação

<b>Nome</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Assinatura</b>

## ANEXO III

### Implantação do Projeto de Educação Corporativa a Distância

#### Estrutura Analítica do Projeto - EAP

#### **1. Implantação do Projeto de Educação Corporativa a Distância**

##### **1.1 Planejamento**

- 1.1.1 Reunião de início do projeto
- 1.1.2 Termo de Abertura
- 1.1.3 Palestra com os envolvidos sobre EAD
- 1.1.4 Formação da Equipe

##### **1.2 Análise Inicial**

- 1.2.1 Mapeamento da Infra-Estrutura tecnológica existente
- 1.2.2 Analisar o público alvo
- 1.2.3 Identificar os cursos necessários e os mais urgentes
- 1.2.4 Levantamento de conteudistas/autores e tutores para os cursos dentro da empresa
  - 1.2.4.1 Levantamento da necessidade de contratação de conteudistas/autores.

##### **1.3 Seleção do AVA, Produtora dos Cursos e Conteudistas/Autores**

- 1.3.1 Solicitação de propostas
- 1.3.2 Análise das propostas
  - 1.3.2.1 Análise dos custos
  - 1.3.2.2 Análise de características
- 1.3.3 Relatório da seleção
- 1.3.4 Seleção das Propostas
- 1.3.5 Contratação das Empresas

##### **1.4 Produção dos Cursos**

- 1.5.1 Capacitação dos Conteudistas/Autores para produção dos cursos para EAD
- 1.5.2 Desenvolvimento do curso pelo conteudista/Autor
- 1.5.3 Revisão do curso entregue pelo conteudista /Autor
- 1.5.4 Envio do curso para produção
- 1.5.5 Recebimento do Curso em EAD
- 1.5.6 Validação e Publicação do Curso no AVA

##### **1.5 Preparação da implantação**

- 1.5.1 Sensibilização dos usuários
  - 1.5.1.1 Divulgação na Intranet da Empresa
  - 1.5.1.2 Reunião departamental
- 1.5.2 Treinamento dos tutores no AVA

##### **1.6 Início da Operação**

- 1.6.1 Testes
  - 1.6.1.1 Teste de LMS
  - 1.6.1.2 Teste dos Cursos
  - 1.6.1.3 Teste dos Processos
- 1.6.2 Acompanhamento inicial
- 1.6.3 Correções

##### **1.7 Encerramento**

- 1.7.1 Termo de Aceite do Projeto
- 1.7.2 Divulgação dos resultados
- 1.7.3 Documentação
- 1.7.4 Lições aprendidas
- 1.7.5 Reunião de encerramento

## ANEXO IV

## DICIONÁRIO DA EAP

<b>1. Implantação do Projeto de Educação Corporativa a Distância</b>	
<b>1.1 Planejamento</b>	
1.1.1 Reunião de início do projeto	Descrição: Reunião inicial para divulgação do início do projeto aos interessados, apresentação do Gerente de projeto (GP) e esclarecimento de dúvidas.
	Critérios de aceitação: Todos os envolvidos devem estar presentes. Ata de reunião preenchida pelo GP e assinada por todos os presentes
1.1.2 Termo de Abertura	Descrição: É o termo que oficializa a abertura do projeto
	Critérios de aceitação: TAP preenchido de acordo com o que foi decidido na reunião inicial e assinado pelo GP e pela Diretoria solicitante
1.1.3 Palestra com os envolvidos sobre EAD	Descrição: Nessa palestra, devem ser abordados temas relacionados à EAD como características, vantagens/desvantagens, formas de utilização, legislação e apresentação de estudos de casos. O ideal é que essas informações sejam passadas por um especialista.
	Critérios de Aceitação: Todos os envolvidos devem estar presentes na apresentação.
1.1.4 Formação da Equipe	Descrição: O GP deverá formar sua equipe com as pessoas que acha necessário, preferencialmente no setor de Recursos Humanos
	Critérios de Aceitação: A aceitação por parte do funcionário.
<b>1.2 Análise Inicial</b>	
1.2.1 Mapeamento da Infraestrutura tecnológica existente	Descrição: Identificar e analisar a infraestrutura tecnológica existente na empresa.
	Critérios de Aceitação: Criação de documento descrevendo a Infraestrutura tecnológica existente
1.2.2 Analisar o público alvo	Descrição: Fazer um levantamento do nível de estudo dos funcionários e da necessidade deles de treinamento.
	Critérios de Aceitação: Criação de um relatório com os resultados e com as assinaturas das pessoas responsáveis pelo levantamento.

1.2.3 Identificar os cursos necessários e os mais urgentes	<p>Descrição: Com base na análise do público alvo e das necessidades da empresa identificar os cursos prioritários.</p> <p>Critérios de Aceitação: Criação de um relatório com os resultados e com as assinaturas das pessoas responsáveis pelo levantamento.</p>
<b>1.2.4 Levantamento de conteudistas e tutores para os cursos dentro da empresa</b>	
1.2.4.1 Levantamento da necessidade de contratação de conteudistas.	<p>Descrição: Com o relatório dos cursos necessários fazer um levantamento dentro da empresa dos funcionários que tem condições de produzir o conteúdo dos mesmos.</p> <p>Critérios de Aceitação: O funcionário tem que ter formação na área de conhecimento do curso que irá produzir.</p>
<b>1.3 Seleção do AVA/Produtora dos Cursos/Conteudistas</b>	
1.3.1 Solicitação da Proposta	<p>Descrição: Criação de um modelo de proposta e envio para os fornecedores selecionados</p> <p>Critérios de Aceitação: Recebimento da proposta de acordo com a que foi enviada e o preço tem que estar dentro do orçamento para a contratação.</p>
<b>1.3.2 Análise das Propostas</b>	
1.3.2.1 Análise dos Custos	<p>Descrição: Análise dos custos envolvidos na proposta enviada pelo fornecedor.</p> <p>Critérios de Aceitação: Documento que identifique os custos envolvidos e detalhe o valor de cada proposta enviada pelos fornecedores.</p>
1.3.2.2 Análise de Características	<p>Descrição: Para cada proposta recebida será feita a análise das características funcionais, confiabilidade, usabilidade, eficiência e manutenibilidade.</p> <p>Critérios de Aceitação: Criação de um documento que descreva cada uma das características para cada proposta recebida.</p>
1.3.3 Relatório da seleção	<p>Descrição: Comparativo dos dados das propostas, juntamente com a análise de custos e características e mostre qual a ordem de seleção dos fornecedores.</p> <p>Critérios de Aceitação: Documento detalhando os fatores de cada fornecedor, gerando um comparativo e mostrando a ordem de seleção dos mesmos. Os dados devem estar detalhados, a tal ponto que os envolvidos consigam selecionar um fornecedor utilizando justificativas concretas.</p>
1.3.4 Seleção da Proposta	<p>Descrição: Escolher a empresa que melhor se enquadre nas características solicitadas pela empresa e com o custo dentro do orçamento.</p> <p>Critérios de Aceitação: Documento detalhando os por que a empresa foi escolhida.</p>
1.3.5 Contratação da empresa	<p>Descrição: Processo em que ocorre a assinatura do contrato (empresa e fornecedor)</p> <p>Critérios de Aceitação: Contrato assinado por ambas as partes.</p>
<b>1.4 Produção dos Cursos</b>	
1.4.1 Capacitação dos Conteudistas/ Autores para	Descrição: Curso para capacitar os conteudistas na

produção dos cursos para EAD	<p>produção de cursos em EAD de acordo com as características requeridas pela equipe do Projeto.</p> <p>Critérios de Aceitação: Avaliação da capacitação deve ser feita após o término e o conteudista deverá ter nota maior ou igual a 8 para considerar-se aprovado na capacitação.</p>
1.4.2. Desenvolvimento do Curso pelos Conteudistas/Autores	<p>Descrição: Desenvolvimento do storyboard ou roteiro pelo conteudista.</p> <p>Critérios de Aceitação: O storyboard deve está de acordo com a área de conhecimento e o aluno deve ser capaz de aplicar o conhecimento aprendido.</p>
1.4.3. Revisão do curso entregue pelo Autor	<p>Descrição: Alguém da equipe do projeto ou especialista no assunto tratado no curso, deverá fazer uma revisão do curso.</p> <p>Critérios de Aceitação: Emitir um parecer se o curso atende as expectativas, caso contrário, ele deverá retornar para o conteudista refaze-lo.</p>
1.4.4 Envio do Curso para Produção	<p>Descrição: Após o curso pronto deverá ser encaminhado para a empresa que vai coloca-lo no formato de EAD.</p> <p>Critérios de Aceitação: O curso deve estar de acordo com as características pedida pelo projeto</p>
1.4.5 Recebimento do Curso em EAD.	<p>Descrição: Recebimento do curso em formato EAD.</p> <p>Critérios de Aceitação: O curso deve estar de acordo com o storyboard.</p>
1.4.6 Publicação e Validação do Curso no AVA	<p>Descrição: Publicação e testes no AVA.</p> <p>Critérios de Aceitação: Curso publicado com sucesso e atendendo aos requisitos solicitados.</p>
<b>1.5 Preparação da Implantação</b>	
<b>1.5.1 Sensibilização dos Usuários</b>	
1.5.1.1 Divulgação na Intranet da Empresa	<p>Descrição: Requisitar ao setor de comunicação da empresa que monte peças publicitárias para divulgação do projeto de EAD para todos os funcionários através da Intranet da Empresa.</p> <p>Critérios de aceitação: O material publicitário deverá ser aprovado pela equipe do projeto.</p>
1.5.1.2 Reunião Departamental	<p>Descrição: Reunião com os gerentes para informar do início do projeto, tirar dúvidas e pedir para que eles divulguem com seus subordinados o projeto e o início dos cursos.</p> <p>Critérios de aceitação: Todos os envolvidos devem estar presentes na apresentação.</p>
1.5.2 Treinamento dos tutores no AVA	<p>Descrição: Processo de treinamento dos tutores no AVA.</p> <p>Critérios de aceitação: Avaliação do treinamento deve ser feita após o término e o usuário deverá ter nota maior ou igual a 8 para considerar-se aprovado no treinamento, caso contrário, terá que ser refeito. Todos os usuários devem ter nota maior ou igual a 8 na avaliação ministrada após o treinamento.</p>
<b>1.6 Início da Operação</b>	

1.6.1 Testes	
1.6.1.1 Teste de AVA	<p>Descrição: A equipe do projeto deverá proceder com testes de verificação da usabilidade do AVA e também selecionar alguns funcionários para testá-lo.</p> <p>Critérios de aceitação: Deverá ser feito um parecer pelos usuários se o AVA tem um design bom, é intuitivo e de fácil usabilidade. Caso não seja pedir alterações a empresa fornecedora do ambiente.</p>
1.6.1.2 Teste dos Cursos	<p>Descrição: A equipe do projeto deverá verificar como o curso se comporta no AVA.</p> <p>Critérios de aceitação: Deverá ser feito um parecer informando que o curso está funcionando perfeitamente no AVA.</p>
1.6.1.3 Teste dos Processos	<p>Descrição: Criação das turmas no AVA.</p> <p>Critérios de aceitação: Turmas criadas sem erros.</p>
1.6.2 Correções	<p>Descrição: Se houver erros, informa-los para que sejam corrigidos.</p> <p>Critérios de aceitação: Os erros deverão ser corrigidos</p>
1.6.3 Início das Turmas	<p>Descrição: Acompanhamento dos usuários para garantir que não há dúvidas quando à ferramenta, nem problemas nos processos.</p> <p>Critérios de aceitação: O acompanhamento deve ser realizado junto com o usuário final.</p>
<b>1.7 Encerramento</b>	
1.7.1 Termo de Aceite do Projeto	<p>Descrição: Momento em que é assinado o termo de aceite de conclusão total do projeto</p> <p>Critérios de aceitação: Termo de aceite assinado.</p>
1.7.2 Divulgação dos Resultados	<p>Descrição: Processo em que os resultados da implantação do Projeto de Educação a Distância são levantados e divulgados para a empresa e envolvidos.</p> <p>Critérios de aceitação: Criação de um documento com as informações sobre os resultados da implantação. Veiculação do documento na intranet da empresa, disponível para todos os usuários.</p>
1.7.3 Documentação	<p>Descrição: Nesse processo é efetuada a documentação dos processos e informações do projeto.</p> <p>Critérios de aceitação: Criação de um documento que informe a documentação do projeto e dos processos.</p>
1.7.4 Lições Aprendidas	<p>Descrição: Processo em que são identificadas, analisadas e registradas as lições aprendidas durante o projeto .</p> <p>Critérios de aceitação: Registro das lições aprendidas, no documento.</p>
1.7.5 Reunião de Encerramento	<p>Descrição: Processo em que os envolvidos com o projeto (diretoria, gerentes e alguns usuários) se</p>

	reúnem para encerrar oficialmente o projeto. Critérios de aceitação: Todos envolvidos participem da reunião.
--	---

Autora: Adriana Silva Santos Andrade

Trabalha na empresa TECNED – Tecnologias educacionais Ltda., como Diretora Administrativo Financeira.

e-mail: [adriana@tecned.com.br](mailto:adriana@tecned.com.br)

Telefone: (79) 98802-3908

**Formação:** Formada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Sergipe – UFS, com especializações em Gestão Financeira pela Universidade Tiradentes – UNIT e em Educação a Distância pelo SENAC – SP.