



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **O USO DE APLICATIVOS DE MENSAGENS INSTANTÂNEAS PARA MELHORIA DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TI NO SEGMENTO DE TELECOMUNICAÇÕES**

**OSMAR BORGES RUAS**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
ruas.osmar@gmail.com

**MARCOS PAIXÃO GARCEZ**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
mpgarcez@gmail.com

Agradeço aos professores Dr. Marcos Paixão Garcez, Dra. Cláudia Terezinha Kniess e Dr. Roque Rabechini Jr., ao colega Fabio Genaro e Renata Genaro pelo apoio e sugestões na elaboração do trabalho e abordagem científica.



**V SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8502

## **O USO DE APLICATIVOS DE MENSAGENS INSTANTÂNEAS PARA MELHORIA DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS DE INFRAESTRUTURA DE TI NO SEGMENTO DE TELECOMUNICAÇÕES**

### **Resumo**

Este relato técnico tem o objetivo de mostrar os benefícios do uso de aplicativos gratuitos de mensagens instantâneas na melhoria da comunicação entre a equipe internas e seus fornecedores, para controle e monitoramento do cronograma de um projeto de infraestrutura de TI no segmento de telecomunicações. Os resultados foram avaliados por um método qualitativo na fase de lições aprendidas. Foi verificado como a comunicação instantânea facilitou a troca de informações entre participantes do projeto e o impacto no atingimento das metas. Observou-se o ambiente de trabalho em projetos anteriores, que impactava insatisfatoriamente pela falta de comunicação fluída, planejamento falho, pouco engajamento das equipes, além da ausência de liderança e sua pouca atuação na gestão de conflitos. O uso deste aplicativo de mensagens instantâneas no gerenciamento deste projeto proporcionou melhoria significativa nos resultados falhos que vinham sendo observados pela organização.

**Palavras-chave:** aplicativos, *whatsapp*; comunicação; *stakeholders*, conflitos.

### **Abstract**

This report aims to show the benefits of using free instant messaging applications on the improved communication between internal team and suppliers for controlling and monitoring the schedule of an IT infrastructure project in the telecommunications segment. The results were evaluated by a qualitative method in the process of lessons learned. It was verified as instant communication facilitated the exchange of information between project participants and the impact on the achievement of goals. It was observed the work environment in previous projects, that influenced unsatisfactorily by the lack of fluid communication, faulty planning, little engagement of the teams, as well as lack of leadership and low performance in conflict management. Use of this instant messaging application in the management of this project provided significant improvement in the faulty results that had been observed by the organization.

**Keywords:** applications, *whatsapp*; communication; *stakeholders*, conflicts.



## 1 Introdução

Este estudo foi realizado em uma das maiores empresas de telecomunicações do mundo e que também está entre as cinco maiores deste segmento no mercado brasileiro, oferecendo serviços de Telefonia Fixa e Móvel, Conectividade (Residencial e Empresarial) e TV por assinatura.

A empresa tinha objetivos de crescimento e foi necessário quadruplicar o número de prestadores de serviços, resultando resistências na cultura organizacional entre fornecedores e colaboradores da organização. Houve falhas na gestão de comunicação, gestão de requisitos e ausência de proatividade nos trabalhos em equipe.

Para melhoria da comunicação, aplicaram-se técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos com a abordagem inovadora na organização. Encontraram-se respostas para a lacuna de pesquisa com o uso de soluções de alternativas para resolver a questão dos conflitos, promover o engajamento e liderança dos envolvidos (*stakeholders*), e, principalmente, o problema de comunicação em projetos.

Esse estudo utiliza o método qualitativo de pesquisa e visa contribuir com a teoria pouco explorada sobre o uso de aplicativos de mensagens instantâneas na melhoria da comunicação em projetos, e, por meio destes, verificar o sincronismo na execução das tarefas e controle do cronograma. O gerenciamento deste projeto foi realizado por meio de uma estrutura matricial fraca que utiliza práticas contidas no PMBOK® (PMI, 2013).

O presente estudo está estruturado em quatro seções, além desta breve introdução. A primeira seção apresenta a revisão teórica com o embasamento literário. Na segunda, é apresentada a metodologia e na terceira são apresentados os resultados obtidos. Por último, são realizadas as considerações finais do autor.



## 2 Referencial Teórico

Os tópicos apresentados a seguir apoiam a ferramenta escolhida para a solução do problema de comunicação no projeto estudado. Aborda-se o crescimento do uso da internet e celulares no Brasil, além das vantagens do uso da tecnologia móvel para comunicação à distância e gestão da comunicação.

### 2.1 Dados de Utilização de Celulares e Internet

Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas), em 2014, o Brasil tinha 202,7 milhões de habitantes e 280,7 milhões de aparelhos celulares, com expectativa de crescimento sobre as pesquisas do ITU (International Telecommunication Union), órgão que regula os padrões de telecomunicações. Em 2016, o IBGE divulgou que metade da população utiliza a internet regularmente, sendo o celular seu principal meio de acesso à internet no país, ultrapassando o uso do computador devido à facilidade de conectividade.

Esses números, que mostram o uso e crescimento de aparelhos, evidenciam um dos fatores que contribuíram para a cultura contemporânea e a disseminação do uso dos telefones celulares, que passaram a constituir parte importante do cotidiano de um número crescente de indivíduos e estão relacionados diretamente com o ambiente social e cultural (Silva, 2007).

Em 2015 foi disponibilizada a pesquisa do PM Survey (2014), organizada por *chapters* do PMI (Project Management Institute), mostrando que 40,1% das organizações utilizam mensagens instantâneas como canal de comunicação pelas equipes de projetos, ficando atrás da comunicação via *e-mail*, conversas presenciais e telefone (“PM Survey”, 2014, p. 66).

### 2.2 Tecnologias de Comunicações: Aplicativos Móveis

O PMI (2013) sugeriu a utilização de tecnologias de comunicação como técnicas e ferramentas durante o planejamento da Área de Conhecimento Comunicação, que é o processo responsável em desenvolver a abordagem apropriada de comunicação mais eficaz e eficiente com as partes interessadas, conforme ilustrado na Figura 1.



Figura 1: Planejar o gerenciamento das comunicações

Fonte: *Guia PMBOK* (2013, p.289).

Consideram-se Tecnologias de Comunicações como fundamentais no processo de planejamento, podendo variar de forma significativa de projeto para projeto durante o ciclo de vida do projeto, sendo importante assegurar a escolha apropriada das informações que estão sendo comunicadas (PMI, 2013). Os fatores que podem afetar a escolha da tecnologia incluem urgência da necessidade de informações, disponibilidade de tecnologia, facilidade de uso, ambiente do projeto, sensibilidade e confidencialidade das informações.



Além disso, tais ferramentas e técnicas oferecem oportunidade para o uso de aplicativos móveis com a capacidade de conectar pessoas de maneira conveniente sendo uma das vantagens da tecnologia móvel. Isso reforça a ideia de que o uso de aplicativos móveis, podem promover funções poderosas à comunicação (Krum, 2010, p. 298).

## 2.3 Gerenciamento de Projetos

De acordo com o PMI (2013), o gerenciamento de projetos “é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. Estas habilidades são necessárias para entregar um projeto que “é um esforço temporário e cria um produto, serviço ou resultado único” ou, segundo a definição de Kerzner (2009), “trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recurso e opera sob pressões de prazo, custo e qualidade”.

Segundo Kerzner (2009), o conceito de gerenciamento de projetos é definido “como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”. Já para Rabechini Jr & Carvalho, M.M, (2015) trazem o conceito de Primeira e Segunda Onda de gerenciamento de projetos, tendo como “preocupação central a resolução de questões proeminentes vinculadas às necessidades dos projetos, especialmente aquelas ligadas aos resultados quanto a escopo, prazos, custos e qualidade”.

E para Rabechini Jr & Carvalho, M.M, (2015) abordam sobre a proliferação dos cursos da disciplina de Gestão de Projetos que avançam no entendimento e uso das técnicas e ferramentas necessárias para gerenciamento de projetos e formaram profissionais que são mais capacitados e que desenvolvem sua criatividade, além de competências gerenciais para evitar ações por intuição. O uso da Tecnologia da Informação facilita a disponibilização das informações dos projetos a tempo hábil para a tomada de decisão, de forma a atingir a expectativa dos envolvidos.

### 2.3.1 Fatores Ambientais da Empresa e Ativos de Processos Organizacionais

Segundo o PMI (2013) os Fatores Ambientais da Empresa se referem às condições que estão fora do controle da equipe do projeto e que podem ser externos ou internos à organização, além de exercerem alguma influência sobre o projeto. Os principais são cultura, estrutura e governança organizacional, infraestrutura disponível para realizar o projeto, recursos humanos, administração de pessoal e condições de mercado, entre outros.

Para o mesmo autor, Ativos de Processos Organizacionais podem influenciar o planejamento do projeto e estão ligados aos processos da Organização. Eles se apresentam sob duas categorias: Processos e Procedimentos (processos de mudança, instruções de trabalho, política, documentos e modelos) e Base de Conhecimento (inclui lições aprendidas de projetos anteriores).

### 2.3.2 Fatores de Sucesso do Projeto

Segundo Shenhar, Dvir, & Taylor, (2007), sugerem a abordagem de cinco dimensões ou grupo de medidas para avaliação do sucesso de um projeto: *eficiência do projeto; impacto no cliente; impacto na equipe; sucesso comercial e direto; preparação para o futuro*, sendo expostos a seguir.

- a) A primeira dimensão, *eficiência do projeto*, trata-se do cumprimento ou não das metas planejadas em curto prazo, escopo e custo. A administração do projeto, com o





- cumprimento das restrições de custos não garantem o sucesso e benefícios à organização em longo prazo.
- b) A segunda dimensão, *impacto no cliente*, representa os principais interessados no projeto, cujas percepções são críticas para avaliação do sucesso do projeto, e mostra como o resultado do projeto melhorou o negócio do cliente e, por meio, de pesquisas, avaliam o nível de satisfação dele.
  - c) A terceira dimensão, *impacto na equipe*, reflete como o projeto pode afetar a equipe e seus membros pela falta de liderança e gestão de conflitos. Essa dimensão avalia a satisfação em geral da equipe para a organização, avalia o investimento indireto que esta fez nos membros da equipe quanto ao aprendizado, bem como ao crescimento de habilidades técnicas e gerenciais adquiridas.
  - d) A quarta dimensão, *sucesso comercial e direto*, reflete o impacto direto e imediato que o projeto tem na organização principal, em termos de negócio. Devem-se avaliar quais foram os níveis de vendas, rendas, lucros, fluxos de caixa e outras medidas financeiras. E nos casos de projetos internos da organização, por exemplo, projetos de reengenharia ou fluxos de trabalho da empresa, incluem medidas de redução de custos, tempo de produção melhorado, resultado e qualidade do processo.
  - e) A última dimensão, *preparação do futuro*, trata dos benefícios de longo alcance do projeto. Reflete-se quão bem o projeto ajuda a organização a preparar a infraestrutura para o futuro e novas oportunidades que incluem novos processos organizacionais e competências técnicas, bem como o desenvolvimento de uma nova tecnologia.

Com a prática destas dimensões o sucesso do projeto torna-se um conceito dinâmico com implicações em curto ou longo prazo. A primeira dimensão pode ser avaliada em curto prazo durante a execução do projeto e no momento da conclusão. A segunda e terceira assumirão um formato durante o progresso do projeto, na forma de avaliação da adequação às especificações para as necessidades dos clientes e da qualidade das interações da equipe. Elas normalmente se tornam claras alguns meses depois da conclusão do projeto, depois que o produto é entregue ao cliente e o impacto na equipe é mais aparente no contexto organizacional maior. A quarta dimensão, pode ser avaliada apenas após ter conseguido um nível de retorno, geralmente depois de um ou dois anos. E por último, pode ser avaliada apenas muito mais adiante, provavelmente depois de três ou cinco anos, quando os objetivos são a obtenção de lucros. As dimensões possuem subdimensões e podem ser melhor observadas na Figura a seguir.



Figura 2: Dimensões e subdimensões para avaliação do sucesso de um projeto  
Fonte: Shenhar, Dvir, & Taylor, (2007, p.194).



## 2.4 Gestão da Comunicação em Projetos

De acordo com a pesquisa do PM Survey (2014, p. 77–94), a comunicação é a principal habilidade necessária e valorizada ao gerenciar projetos nas organizações e também é o tema com maior deficiência no gerenciamento dos projetos. Além disso, são citadas as deficiências de gestão de conflitos, conhecimento em gestão de projetos, domínio de ferramentas de gestão de projetos e capacidade de integrar as partes interessadas.

No Guia PMBOK® (PMI, 2013, p.287) a comunicação como área de conhecimento, inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente descartadas de maneira oportuna e apropriada. A seguir é apresentada a visão geral dos processos do gerenciamento das comunicações:

- a) **Planejar o gerenciamento das comunicações:** O processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicações do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas, e nos ativos organizacionais disponíveis.
- b) **Gerenciar as comunicações:** O processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações.
- c) **Controlar as comunicações:** O processo de monitorar e controlar as comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas.

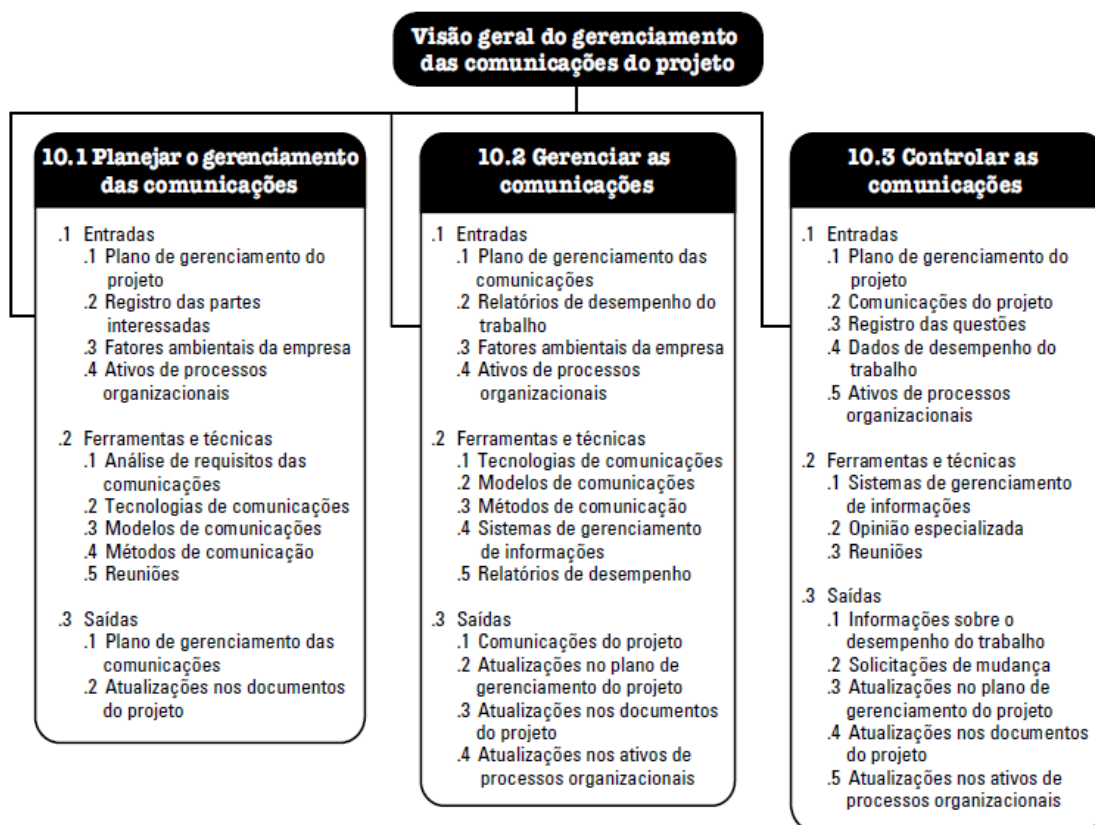


Figura 3: Visão geral do gerenciamento das comunicações do projeto  
Fonte: Guia PMBOK (2013, p.288).



No mesmo Guia, são encontrados os métodos de comunicação interativa, ativa e passiva para compartilhar informações entre as partes interessadas do projeto, estas são abordadas a seguir:

- a) **Comunicação interativa:** Entre duas ou mais partes que estão realizando uma troca de informações multidirecional. É a forma mais eficiente de garantir um entendimento comum por todos os participantes sobre tópicos específicos, e inclui reuniões, telefonemas, mensagens instantâneas, videoconferências, etc.
- b) **Comunicação ativa:** Encaminhada para destinatários específicos que precisam receber as informações. Garante que as informações sejam distribuídas, mas não que tenham realmente chegado ou tenham sido compreendidas pelo público-alvo. A comunicação ativa inclui cartas, memorandos, relatórios, e-mails, faxes, correio de voz, blogs, comunicados de imprensa, etc.
- c) **Comunicação passiva:** Usada para volumes muito grandes de informações ou para públicos muito grandes, ela requer que os destinatários acessem o conteúdo da comunicação de acordo com seu próprio critério. Esses métodos incluem sites de intranet, e-learning, bancos de dados de lições aprendidas, repositórios de conhecimentos, etc.

### 3 Metodologia

#### 3.1 Contexto do Projeto

##### 3.1.1 Característica da Organização

A empresa investigada é uma multinacional privada de capital aberto com mais de 20 mil funcionários e um faturamento médio anual entre US\$ 6 a 10 bilhões. Está posicionada entre as dez maiores empresas de telecomunicações do mundo e também está entre as cinco maiores do segmento no mercado brasileiro, oferecendo serviços de Telefonia Fixa e Móvel, Conectividade (Residencial e Empresarial) e TV por assinatura.

A organização possui um nível de maturidade alta em gestão de projetos. Cada localidade possui uma metodologia para gestão de portfólio de projeto e gerenciamento dos projetos. Passou os últimos cinco anos investindo em tecnologia para melhoria de produtos e serviços aos clientes, tendo realizado diversas mudanças internas de infraestrutura de TI (sistêmicas e físicas) para aumento de capacidade, velocidade e disponibilidade dos serviços para atingir metas e estratégias de crescimento da base de clientes nos próximos 20 anos.

##### 3.1.2 Características do Projeto

O projeto selecionado para o estudo trata-se da “Migração Física do Sharepoint”, com o objetivo de mudar fisicamente os servidores de aplicação e banco de dados da *intranet* da empresa para um novo *data center* na cidade de São Paulo. Os benefícios seriam o aumento da velocidade de acesso dos usuários aos documentos, procedimentos e metodologia da empresa. O novo local oferecia uma infraestrutura com alto grau de disponibilidade e redundância.

O projeto pesquisado foi classificado com baixa complexidade de execução e baixo orçamento de US\$ 30 mil, com duração de seis meses, realizado no período de janeiro a junho de 2015 com 824 horas de trabalho. A matriz de recursos contava com mais de trinta profissionais entre colaboradores e fornecedores, bem como, gerentes funcionais e de projetos, coordenadores, especialistas, consultores, analistas entre outros.





### 3.1.3 Características do Problema

Para alcançar os objetivos de crescimento da empresa foi necessário quadruplicar o número de prestadores de serviços, criando oportunidades para diversas empresas, fornecedores, consultorias especializadas e, com isso, elevando os esforços dos executivos para uniformizar os objetivos estratégico, táticos e operacionais da empresa. Os maiores serão descritos a seguir.

- a. Por existir a quantidade expressiva de fornecedores foi comum identificar o senso de individualismo, *status quo*, procrastinação, falta de comunicação, planejamento falho dos projetos, pouco engajamento das equipes, além de ausência de liderança, pouca atuação na gestão de conflitos;
- b. Falta de proatividade nos trabalhos em equipe que resultou em fortes resistências entre fornecedores e colaboradores, sendo transparente a falta de entendimento;
- c. Os recursos internos e externos do calendário de recursos do projeto concorriam com um dos programas principais da empresa com o objetivo de mudar o CRM (Customer Relationship Management).
- d. As equipes tinham conhecimento elevado sobre as atividades, mas não contribuíam para a confecção do escopo.
- e. Havia impossibilidade de locomoção de todos os prestadores de serviços em um único local para reuniões, portanto, foi priorizado o alinhamento por meio de conferências telefônicas.
- f. Todos possuíam objetivos diferentes do projeto, ou seja, alguns diziam que o objetivo era para migração do Sharepoint, outros, que seria a mudança física do servidor, ou a criação de um novo servidor para um novo local ou seria a desativação do antigo servidor ou a desocupação do espaço no *data center* e a possibilidade de reutilizá-lo para outros projetos para a empresa, outros satisfazer a vontade do diretor de TI, para outros ainda, que era para acompanhar a migração do novo CRM e, por fim, o mais curioso de todos os motivos, muitos não sabiam o porquê era preciso realizar o projeto da organização.

### 3.1.4 Intervenções e Mecanismos Adotados

Inicialmente, utilizou-se a estrutura de relato técnico, como roteiro de elaboração do trabalho contendo propósitos profissionais, porém com o rigor da pesquisa científica (Biancolino, Kniess, Maccari, & Rabechini Jr, 2011). Foi adotado o método qualitativo e o pesquisador teve uma participação direta no estudo com a utilização de dados primários e secundários.

O método escolhido para este trabalho foi a pesquisa-ação, que é utilizada em ciências sociais e que pode ser aplicada em diversas áreas, sendo: educação, comunicação, tecnologia entre outras (Thiollent, 1998, p.7).

Para Thiollent (2009), os pesquisadores devem conhecer bem o ambiente corporativo e ter como objetivo a resolução de um problema que possa contribuir para a ciência. Os pesquisadores não apenas observam, mas também participam do processo avaliado.

Segundo Thiollent (1998) os principais aspectos da pesquisa-ação são caracterizados por haver interação explícita entre pesquisadores e pessoas envolvidas na situação investigada e dessa interação se originam as ações e prioridades necessárias para tratar o problema identificado, que pode aumentar o conhecimento dos pesquisadores.



A estrutura deste trabalho foi desenvolvida de acordo com as fases recomendadas por Thiollent (2009) para a realização da pesquisa-ação: Fase Exploratória, Planejamento da Ação, Fase de Ação e Fase de Avaliação e Resultados.

### 3.1.4.1 Fase Exploratória

Nesta fase, foi realizada uma pesquisa com os envolvidos, no início do projeto, identificando os motivos de desmotivação do projeto. Possibilitou ao gerente de projetos à escolha apropriada das técnicas em gestão de projetos, focando nas práticas de gestão da comunicação e liderança, engajamento aos envolvidos sobre os artefatos de projetos e lições aprendidas (Rabechini Jr. & Carvalho, M.M, 2015; Kerzner, 2009; PMI, 2013).

O pesquisador realizou a coleta de dados através das reuniões com a participação dos envolvidos apresentados na tabela 1, utilizando a técnica da observação que tem uma grande importância porque através dela aplicam-se os sentidos físicos a um objeto que possibilitam adquirir conhecimento distinto e preciso sobre ele (Cervo & Bervian, 2002).

**Tabela 1 – Relação dos participantes do projeto**

<i>Participante</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Participante</i>	<i>Quantidade</i>
Diretor de TI	1	Analista de My SQL	1
Gerente de Produção	1	Analista de Sistema Windows	1
Coordenador de Produção	1	Analista de Sharepoint	2
Gerente de Projetos PMO	1	Analista de Firewall	1
Gerente de Projetos	1	Analista de Rede	1
Consultor de Projetos	1	Analista de Infraestrutura	1
Gestor de Mudanças	1	Analista de Monitoração	2
Gerente de Sistema da Informação	1	Analista de Comunicação	1
Coordenador de Infraestrutura	1	Analista de Suporte	1
Gerente de Mudanças	1	Analista de Storage	1
Coordenador de Mudanças	1	Analista de Aplicações e Dados	2
Consultor de Sistema Operacional	1	Engenheiro de Telecomunicações	1
Analista de Sistema Windows	2	Analista de Data Center	1
Analista de Backup	2		

Fonte: Desenvolvido pelo autor

### 3.1.4.2 Planejamento da Ação

Utilizou-se a abordagem inovadora de gerenciamento de projetos nos fatores de sucesso dos projetos (Eficiência, Impacto para o Cliente, Impacto para a Equipe, Negócio e Sucesso Direto e Preparação para o Futuro) (Shenhar et al., 2007).

Com o crescente uso de celulares (IBGE, 2014) e de tecnologias de comunicação como ferramenta no projeto (PMI, 2013), além dos fatores que facilitam a tomada de decisão para atingir a expectativa dos envolvidos (Rabechini Jr. & Carvalho, M.M, 2015), utilizou-se a ferramenta/aplicativo de mensagens instantâneas para controle da execução das tarefas, controle do cronograma e engajamento dos envolvidos, melhorando a comunicação no projeto. E foi detalhada a política de premiação aos melhores participantes após o



encerramento do projeto e, por fim, a realização de uma pesquisa de satisfação aos usuários (Shenhar et al., 2007).

Por exigência do patrocinador, o projeto foi retomado no grupo de processo de planejamento. Era de conhecimento do patrocinador a complexidade baixa do projeto, sendo inadmissível uma segunda falha de migração do Sharepoint pela mesma equipe e pelos mesmos motivos atrasos e insatisfação.

O projeto foi executado outra vez e não poderiam ocorrer os mesmos problemas devido à falta de comunicação e ausência de trabalho em grupo. Portanto, conflitos internos foram levantados por meio de reuniões individuais e em grupo para entender as necessidades de cada participante do projeto (PMI, 2013), foram ouvidas sugestões e críticas sobre as atividades e melhores formas de abordagem. Como resultado s individuais e em grupos, foi possível uniformizar o objetivo do projeto (Shenhar et al., 2007) e, principalmente, o propósito dos envolvidos como melhoria e disponibilidade da *intranet* para todos os colaboradores

### 3.1.4.3 Fase da Ação

Foi utilizado o Portal da Inovação e o *software* Harzing's Publish or Perish para consultar os assuntos e palavras-chave “Mensagens Instantâneas”, “instant messages” e “Whatsapp” para localizar artigos e matérias sobre os temas.

Conforme as sugestões do PMI (2013), durante o planejamento foram analisadas os Fatores Ambientais e Ativos de Processos Organizacionais, dentre eles, realizou-se a análise da cultura organizacional da empresa, maturidade em gestão de projetos, metodologia, instruções de trabalho e de mudança e documentos em gerenciamento de projetos para encontrar lacunas e falhas de comunicação.

### 3.1.4.4 Fase de Avaliação e Resultados

O resultado da pesquisa indicou que dos 33 participantes no projeto, 24, que correspondem a 73%, identificaram que a falta de comunicação entre as equipes atrapalhava o planejamento e execução do projeto. Outros 6 (18%) mencionaram que a falta de envolvimento no projeto era o motivo que dificultava a colaboração, porque se sentiam menos importantes. Já para 2 (6%) relataram que não existiam liderança e objetividade nas reuniões. Por fim, apenas 1 (3%) relatou problemas pessoais, conforme ilustrado na Figura 4.

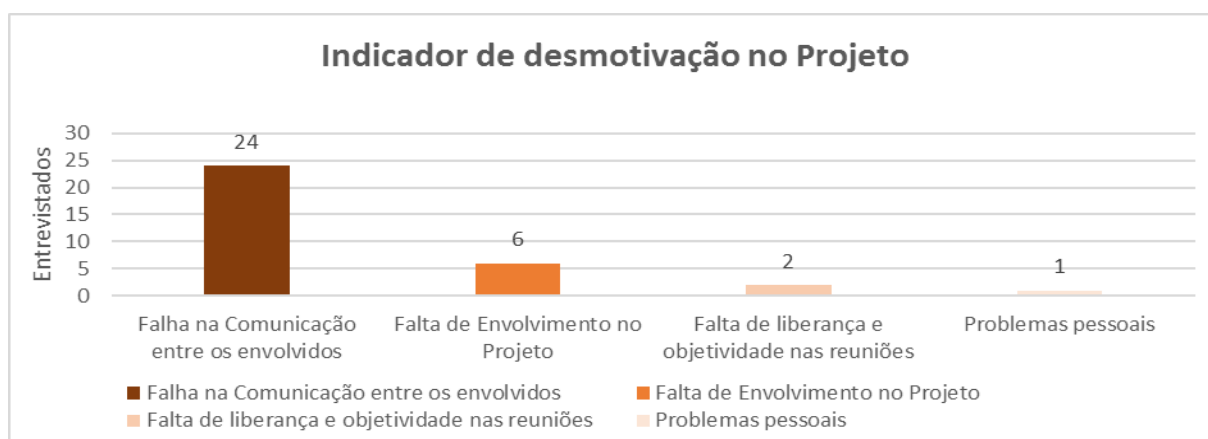


Figura 4 – Indicador de desmotivação no Projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor



Na reunião de elaboração do escopo do projeto foi exigida a necessidade de sincronismo das tarefas do cronograma para o acompanhamento por todos os envolvidos. Com o uso da tecnologia de informação (PMI, 2013) foi criado o grupo personalizado no aplicativo de mensagens instantâneas, facilitando a interação entre todos para atingir os objetivos do projeto (Rabechini Jr. & Carvalho, M.M, 2015). Este grupo possibilitou o senso de criatividade da equipe na busca da melhor forma de entrega das atividades, sendo destacados pelos gerentes funcionais como uma ação positiva para o progresso do projeto.

Com o uso desta nova ferramenta, o aplicativo foi utilizado pelos integrantes do projeto (equipe, fornecedores e envolvidos) que trocavam mensagens sobre as atividades contidas no cronograma, contribuindo com as atualizações momentâneas. Isso mais tarde, na execução, garantiria o sucesso dos testes pelo usuário final.

O escopo e o cronograma foram encaminhados ao CTT (Comitê Técnico de Mudança), aprovados sem questionamentos. Houve a divulgação internamente pelo DCOM (Departamento de Comunicação) sobre a aprovação executiva da mudança e distribuída por meio do *e-mail* aos colaboradores e prestadores de serviço que utilizavam a *intranet*, contemplando, todas as áreas e departamentos no Brasil. O DCOM recebeu diversas mensagens por meio de *e-mails*, incentivos de boa sorte e expectativas da atividade. Todos estes pedidos foram mostrados à equipe do projeto e fornecedores envolvidos antes da execução das atividades de migração. Isso aumentou a autoestima dos envolvidos.

Com o início da execução do cronograma, foi enviado o comunicado a todos os envolvidos por meio do *e-mail* e por mensagens instantâneas no grupo do aplicativo. As atividades foram executadas sem aumento do nível de estresse, ao contrário do esperado nesta fase do projeto (PMI, 2013).

O indicador a seguir, foi criado com base em conflitos realizados em cada pacote de trabalho. Esses conflitos foram categorizados pela quantidade de acionamentos e escalonamentos aos gerentes funcionais de cada recurso sobre problemas durante cada pacote de trabalho e foram comparados com a expectativa de estresse pelo PMI (2013), conforme a Figura 5.

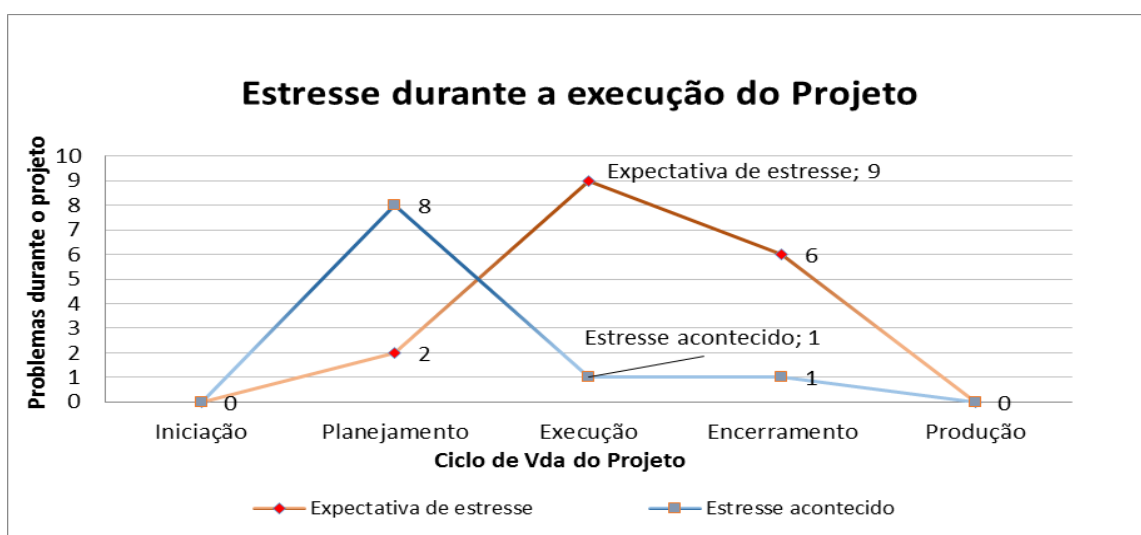


Figura 5: Indicador de estresse durante a execução do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos grupos de processos e conflitos PMI (2013).

A execução dos pacotes de atividade de migração ocorreu por 60 horas seguidas, sem interrupções. E o uso da ferramenta, melhorou a comunicação e interação entre os



envolvidos e promoveu a inibição de erros ou falhas de sincronismo nas atividades. Isso proporcionou a comemoração da equipe através do aplicativo.

O processo de encerramento do projeto foi realizado com a atualização dos documentos e coleta de assinatura do termo de aceite do patrocinador (PMI, 2013). A equipe do projeto foi desmobilizada, retornando aos seus antigos postos para atuar em outros projetos e por duas semanas foram acompanhados os níveis satisfatórios dos usuários do uso da “nova” *intranet* (Shenhar et al., 2007).

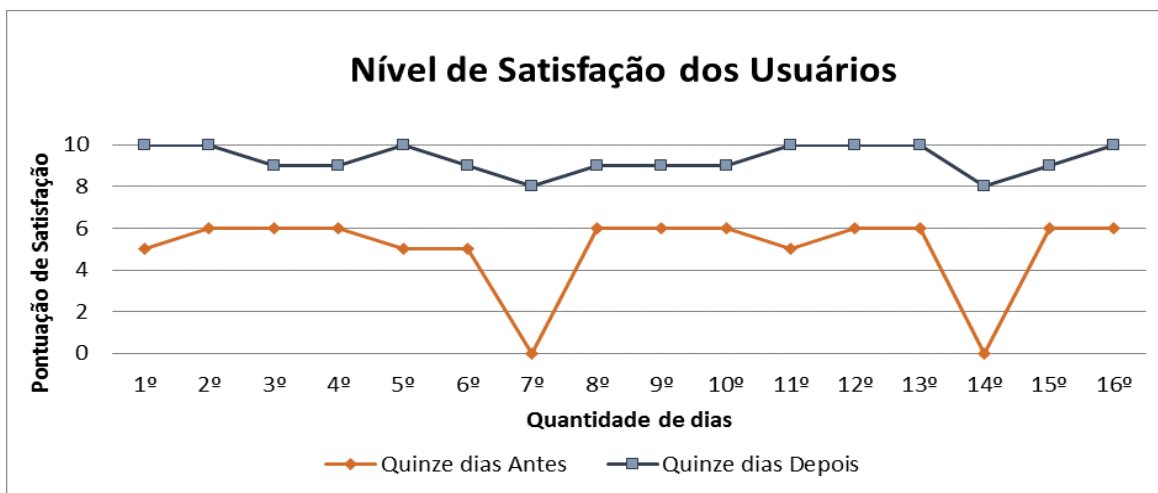


Figura 6: Pesquisa de satisfação durante e após a execução do projeto

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos fatores de sucesso de Senhar (2007).

O escritório de projetos da empresa solicitou o envio das Lições Aprendidas coletadas durante o ciclo de vida do projeto e foram incluídas as recomendações ao banco de dados, conforme abaixo:

- Realizar pesquisas individuais com cada participante do projeto para identificar possíveis ofensores ou pontos de melhoria;
- Identificar novas ferramentas e tecnologias que possam beneficiar a comunicação e sincronismo da equipe;
- A participação dos gerentes funcionais durante medidas inovadoras é fundamental para encorajar os subordinados;
- Premiar os melhores participantes do projeto com mensagens e pequenas premiações, por exemplos: doces e chocolates.
- Realizar conversas informais com gestores e analistas após o término das atividades para realizar melhorias e abordar o uso de novas ferramentas;

#### 4 Conclusões/Considerações finais

Os objetivos do projeto foram alcançados por meio da integração dos envolvidos, com a melhoria da comunicação, uso da tecnologia de comunicação que proporcionaram os resultados esperados pelo patrocinador do projeto e atenderam à necessidade de negócio da empresa.

O fator decisivo de sucesso foi a abordagem da Inovação em gerenciamento de projetos (Shenhar et al., 2007) com a utilização da ferramenta/aplicativo de mensagens instantâneas como tecnologia de comunicação (PMI, 2013), conforme relatada no estudo, que garantiu a comunicação assertiva para execução e sincronismo das atividades do cronograma do projeto.





O estudo contribui com a exploração da utilização de soluções alternativas, visando aumentar o sucesso em projetos e o atendimento das necessidades dos envolvidos, bem como facilitar a tomada de decisões (Rabechini Jr. & Carvalho, M.M, 2015), podendo oferecer ao gerente de projetos a estimulação de usar técnicas e ferramentas encontradas na literatura e adaptá-las (PMI, 2013), conforme as necessidades e objetivos de cada projeto. (Shenhar et al., 2007).

Foram encontradas limitações para uso desta ferramenta em projetos com complexidade alta e que envolvam um número excessivo de integrantes. Se o número de participantes excederem a quantidade de cem usuários, provavelmente, a comunicação fique confusa pela quantidade de mensagens simultâneas, aumentando a probabilidade de falhas na compreensão das necessidades dos participantes durante o ciclo de vida do projeto.

### Citações e Referências Bibliográficas

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E., & Rabechini Jr, R. (2011). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. Recuperado de

<http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/331>

da Silva, S. R. (2007). “Eu Não Vivo Sem Celular”: sociabilidade, consumo, corporalidade e novas práticas nas culturas urbanas. *Intexto*, (17). Recuperado de

<http://www.seer.ufrgs.br/intexto/article/viewArticle/3457>

IBGE. ([s.d.]). IBGE | Projeção da população. Recuperado 3 de julho de 2016, de

<http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>

ITU Telecom World 2016 - Bangkok, 14 – 17 November. ([s.d.]). Recuperado 3 de julho de

2016, de <http://telecomworld.itu.int/>

Kerzner, H. (2009). *Gestão de projetos*. Bookman Editora.

Krum, C. (2010). *Mobile marketing: Finding your customers no matter where they are*.

Pearson Education.

PM Survey. (2014). Recuperado 3 de julho de 2016, de <http://www.pmsurvey.org/>

PMI, P. M. I. (2013). *Project Management Body of Knowledge*.

Rabechini Jr., R., & Carvalho, M.M. (2015). *Fundamentos em Gestão de Projetos*. Atlas.



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**

**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

Shenhar, A. J., Dvir, D., & Taylor, R. B. (2007). *Reinventando Gerenciamento de Projetos: A*

*Abordagem Diamante ao Crescimento e Inovação Bem-Sucedido*. MBooks.

Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2a Edição*. Editora Feevale.

Thiollent, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

Thiollent, M. (2009). *Pesquisa-Ação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.