



**UNIVERSIDADE DE INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA  
LUSOFONIA AFROBRASILEIRA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (ICSA)  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**ANÍRIA JANETA GONÇALVES**

**GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES EM PROJETOS  
APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO**

**REDENÇÃO**

**2018**

**ANÍRIA JANETA GONÇALVES**

**GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÕES EM PROJETOS APLICADOS À  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da UNILAB, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Servilha de Oliveira

Co-Orientadora: Profa. Dra. Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne.

REDENÇÃO

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Gonçalves, Aniria Janeta.

G624g

Gerenciamentos das comunicações em projetos aplicados á administração pública: um estudo de caso / Aniria Janeta Gonçalves. - Redenção, 2018.  
49f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Servilha de Oliveira.

1. Administração pública. 2. Gerenciamento de projeto. 3. Gerenciamento das comunicações do Projeto. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 350

---

ANÍRIA JANETA GONÇALVES

**GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES EM PROJETOS APLICADOS À  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da UNILAB, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Aprovado em: 24/10/18

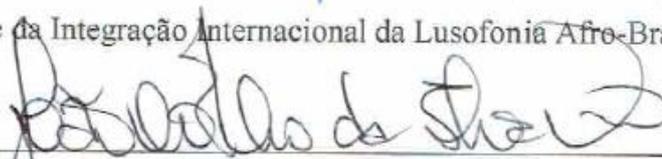
Nota: 82

**Banca Examinadora:**



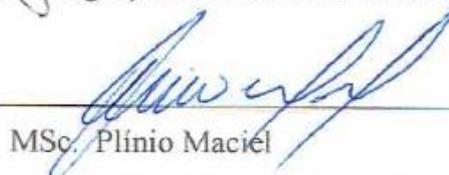
Prof. Dr. Sérgio Servilha de Oliveira (Orientador)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)



Prof. Dr. João Coelho da Silva Neto

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)



MSc. Plínio Maciel

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Dedico este trabalho aos meus pais, Luís Gonçalves e Maria Lourenço, que sempre acreditaram na minha formação e me fizeram quem hoje sou. Ao meu esposo, Pedro Manuel, e ao meu filho, Daniel Manuel, que hoje se orgulham muito de mim em poder ver este trabalho concluído. Dedico também a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de mais nada, com enorme prazer agradeço em primeiro lugar a Deus, gostaria de dizer que no começo da minha formação passei por inúmeras dificuldades, mas sempre soube que nunca estava só, e que Deus estava sempre ali para me amparar nessa longa jornada, que é a conclusão da minha formação.

Agradeço em especial ao meu orientador, Sérgio Servilha de Oliveira, e à minha coorientadora, Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne, que juntos me apoiaram imensamente, para que hoje este trabalho fosse concluído.

Agradeço aos meus pais, irmãos, sobrinhos, esposo, filho, à minha tia, Helena Gunza, que representou bem o seu papel como tia e que sempre me ajudou em quase tudo, à Silvania que durante essa caminhada sempre esteve a cuidar do meu filho enquanto me encontrava na UNILAB, pois serei grata a vida toda.

Às minhas amigas que Deus me concedeu: Hugueth Nadine, Isabel Holandês, Loias Wango, Marisa de Fátima, Milva Sengo Malmiquier Baptista Sara Kawalende, e sem esquecer da minha amiga Denise Palanga, por ter me avisado sobre a oportunidade que a UNILAB estava dando aos africanos, que é a formação de qualidade e gratuita.

Por fim, agradecer ao Brasil, que me deu a oportunidade de conhecer mais a Cristo, pois sempre pensei que o meu objetivo principal era a formação, mas não! Hoje percebo que a minha vinda ao Brasil tinha o propósito de conhecer e me aproximar mais daquele que hoje nos fortalece e que veio ao mundo para pagar a um preço caríssimo por todo nós.

Meu Muito obrigada a todos vocês!

## RESUMO

O presente trabalho aborda o gerenciamento das comunicações em projetos aplicado à administração pública. O objetivo consiste em analisar como se aplicam os processos de gerenciamento das comunicações de projetos aplicados na Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira - UNILAB. Para adquirir sucesso, um projeto depende de um conjunto de fatores, sendo que um dos fatores que é considerado importante para a entrega de qualquer projeto é a comunicação. Nesse sentido, o estudo da pesquisa apresenta o gerenciamento das comunicações, como um conjunto de técnicas importantes para atender às necessidades das empresas e, assim, mantê-las vivas no mercado, que se apresenta cada vez mais competitivo. Metodologicamente, esta pesquisa é de natureza qualitativa. Para a sua realização, se fez uso de um estudo de caso real de um projeto da UNILAB. Como técnicas de pesquisa, foi usado um questionário e elaborada uma planilha com as questões necessárias relativas ao projeto, além de observações pessoais, visita de campo, análise de documentos e uma pesquisa bibliográfica. Essas técnicas permitiram uma compreensão de como se dá o processo de gestão das comunicações de projetos públicos. Chegou-se à seguinte conclusão: A pesquisa bibliográfica deste trabalho apresenta um plano de comunicação que poderia ser aplicado a projetos de médio porte em instituições públicas ou privadas. Este plano é satisfatório para ser implementado, pois ele minimiza as falhas de comunicação durante a execução do projeto, aumentando suas chances de sucesso, permitindo que a comunicação entre as pessoas flua de forma transparente.

**Palavras-Chaves:** Projeto. Gerenciamento de Projetos. Gerenciamento das Comunicações do Projeto. Plano de Comunicação.

## **ABSTRACT**

The present work deals with the management of communications in projects applied to public administration. The objective is to analyze how the project communications management processes applied at the University of International Integration of Afro-Brazilian Lusophony - UNILAB apply. To succeed, a project depends on a set of factors, and one of the factors that is considered important for the delivery of any project is communication. In this sense, the research study presents the management of communications as a set of techniques important to meet the needs of companies and thus keep them alive in the market, which is increasingly competitive. Methodologically, this research is qualitative in nature. For this purpose, a real case study of a UNILAB project was used. As research techniques, a questionnaire was used and a spreadsheet was elaborated with the necessary questions related to the project, besides personal observations, field visit, document analysis and bibliographical research. These techniques allowed an understanding of how the process of managing communications of public projects occurs. The following conclusion was reached: The bibliographic research of this paper presents a communication plan that could be applied to medium-sized projects in public or private institutions. This plan is satisfactory to be implemented because it minimizes communication failures during project execution, increasing your chances of success, allowing communication between people to flow transparently.

**Keywords:** Project. Project management. Project Communication Management. Communication Plan.

## **LISTA DE SIGLAS**

ANEEL – Agencia Nacional de Energia Elétrica

CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

ENEL – Comunidade de Países de Língua Portuguesa

GP – Gestão de Projetos

IFES – Instituições Públicas Federais de Ensino Superior

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PMI – *Project Management Institute*

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento

UNILAB – Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	APRESENTAÇÃO.....	10
1.2	JUSTIFICATIVA.....	11
1.3	METODOLOGIA.....	12
1.4	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA E INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS .....	13
1.5	TIPOS DE PESQUISAS.....	13
1.6	AMOSTRAGEM.....	14
1.7	INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR UNILAB.....	14
1.8	RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS.....	14
1.9	PROBLEMATIZAÇÃO.....	14
1.10	OBJETIVO GERAL.....	15
1.11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1	GESTÃO DE PROJETOS.....	16
2.2	CONCEITO DE PROJETO.....	18
2.3	CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO E SEUS GRUPOS DE PROCESSOS.....	18
2.4	CICLO DE VIDA DO GERENCIAMENTO DE PROJETO.....	20
2.5	IMPORTÂNCIA DO PMI.....	21
2.6	O QUE É O PMBOK?.....	21
2.7	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO.....	21
<b>3</b>	<b>PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO .....</b>	<b>23</b>
3.1	COMUNICAÇÃO.....	23
3.2	PROCESSOS DE PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES ...	24
3.3	GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES.....	26
3.4	MONITORAR AS COMUNICAÇÕES.....	26
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO: PROJETO PRIORITÁRIO DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA (UNILAB).....</b>	<b>28</b>

4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNILAB .....	28
4.2	O QUE É A PROPLAN? .....	28
4.3	PROJETO PRIORITÁRIO DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA .....	29
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>32</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>42</b>
	<b>ANEXO A – Questionário</b> .....	<b>44</b>
	<b>ANEXO B - Plano das comunicação de projeto prioritário de eficiência energética</b> .....	<b>45</b>
	<b>ANEXO C - Planos das comunicações do projeto de cartões de crédito</b> .....	<b>46</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

Levando em consideração o cenário mundial, é possível observar que o gerenciamento de projetos se tornou num assunto de grande interesse para empresas, razão pela qual tem sido motivo de diversas publicações a respeito desse tema.

No passado, a gestão de projetos (GP) não era estudada da forma como é atualmente, simplesmente porque as pessoas daquela época tinham o pensamento de que a GP seria algo mais natural, ou seja, que o gerente de projeto por si só era capaz de fazer a gestão de projetos.

Entretanto, com a globalização mais ampla e o surgimento de diversas empresas no mercado, nos dias de hoje, passou a existir um número elevado de atividades dentro das grandes organizações e o gerente de projeto deve ter o controle e monitoramento dessas atividades para melhor administrar seus projetos.

Em 1903, Hanry Gantt, considerado o pai de gerenciamento de projeto, estudou detalhadamente a ordem das operações no trabalho. Ele desenvolveu a famosa ferramenta de gestão, *o gráfico de Gantt*, que tem como principal objetivo enumerar cada atividade a ser executada, assim como aquelas atividades cujos prazos estão próximos a vencer, estabelecendo limites desde o início até o seu encerramento. Esta ferramenta permite aos gerentes de projetos um maior controle sobre as atividades a serem executadas, bem como definir etapas críticas no percurso do projeto, mostrando, assim, a evolução das demandas (JUNIOR, 2017).

Nas organizações internacionais, a gestão de projetos (GP) é conhecida e utilizada há muitos anos. No Brasil, diversas empresas, tanto privadas quanto públicas, nacionais e multinacionais, já partilham dessa ferramenta, que lhes possibilita atingir seus resultados esperados. Em decorrência disso, a gestão tem se tornado cada vez mais eficiente e eficaz (PISA; OLIVEIRA, 2013).

Para atingir o sucesso, os projetos necessitam de um conjunto de conhecimentos, técnicas e aplicações que lhes conduzirão aos resultados pretendidos (PMI, 2013). Porém, para que isto aconteça, não basta apenas a aplicação dessas técnicas, habilidades e conhecimentos. É necessária também a presença de uma comunicação bastante eficiente, eficaz e efetiva entre as partes interessadas que compõem o projeto. Uma vez que se consegue

atingir tal comunicação, a chance de se obter os resultados esperados torna-se maior. Nesse sentido, uma boa comunicação é um dos caminhos apropriados para se chegar aos objetivos traçados, pois, sem ela, os interessados jamais conhecerão a real situação do projeto e, com isso, são elevadas as chances de riscos e prejuízos para se obter o sucesso do projeto.

Nessa perspectiva, pode-se argumentar que “o gerenciamento de projeto é uma fermenta importante a ser explorado pelas administrações modernas, de modo a manter o foco de seus negócios e alcançar os objetivos e metas instituídos” (SOUZA; RODRIGUES, 2012).

Em suma, o instituto de gerenciamento de projeto (PMI) surgiu por uma necessidade, que passou a propor uma padronização sobre o conhecimento de gestão de projeto, onde foram definidos: o conceito de projeto, gerenciamento de projeto, gerente de projeto, etc. Aos poucos, foram definindo-se os demais conceitos, sendo que hoje se estuda a GP em dez áreas do conhecimento. Dentre essas dez áreas, há a área do conhecimento de gerenciamento das comunicações, que consiste no tema de estudo dessa pesquisa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O tema carece de um estudo de pesquisa, simplesmente porque é notável que haja falhas em diversos projetos e um dos problemas que estão na origem dessas falhas deve-se à gestão das comunicações. Certamente, por este motivo, torna-se mais interessante e importante um conhecimento mais aprofundado a respeito desse tema.

Gerenciar as comunicações desde o início do processo de planejar, gerenciar e controlar, colabora para a redução de incertezas durante a fase de execução do projeto como um todo (PMBOK, 2013).

Desta forma, a escolha do tema justifica-se mediante o caráter científico que o estudo apresenta, além disso, visa-se aprofundar a pesquisa referente ao gerenciamento das comunicações em projetos aplicado à administração pública e fornecer uma base teórica através de literaturas atuais. A utilização da literatura, por sua vez, teve como objetivo explicar pontos relevantes que ajudam a responder a questão central do trabalho, explicitando a importância da área do conhecimento de gestão das comunicações, mostrando que este é um instrumento de gestão indispensável para o sucesso de qualquer projeto, quer seja público ou privado. Por estes motivos, justifica-se a relevância da escolha do objeto de estudo.

Neste contexto, o presente trabalho dispõe-se, por meio de uma pesquisa de campo, estudar um caso real de um projeto prioritário de eficiência energética que foi implementado

na UNILAB, com o intuito de identificar a aplicação dos processos de gerenciamento das comunicações através de um plano de comunicação e, por fim, incluir outro plano, que segue as orientações do PMI aplicado em uma instituição privada.

O trabalho encontra-se dividido em seis capítulos: Introdução, Referencial Teórico, Processos de Gerenciamento das Comunicações, Estudo de Caso: Projeto de Eficiência Energética (UNILAB), Análise e Interpretação dos Resultados e, por fim, as Considerações Finais.

O primeiro capítulo, isto é, a parte introdutória, apresenta a organização do trabalho, seguida dos objetivos, da justificativa e da metodologia. Na sequência, inicialmente no segundo capítulo, Referencial Teórico, aborda-se um conteúdo relacionado ao tema, que serve como base para a pesquisa. No terceiro capítulo, de forma detalhada, são apresentados os processos de gerenciamento das comunicações. O quarto capítulo apresenta o estudo no qual a pesquisa se baseou. Já no quinto capítulo, são apresentadas a análise e a interpretação dos resultados obtidos no questionário. Por último, as considerações finais da pesquisa encerram o trabalho.

### 1.3 METODOLOGIA

Para que os objetivos deste trabalho sejam atingidos, é importante serem mencionados quais os caminhos metodológicos utilizados no decorrer da pesquisa, uma vez que o uso dos mesmos foi importante, pois fez com que o estudo fosse guiado de modo mais coeso.

A especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange o maior número de itens que tem por finalidade responder as seguintes questões: Como? Com quê? Onde? E quanto? A seguir, serão apresentadas as metodologias usadas no desenvolvimento da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.204).

Para a construção do trabalho, foi usado o método de abordagem de pesquisa qualitativa. Para Rodrigues (2007), é a pesquisa que busca principalmente estudar, argumentar, analisar e interpretar os dados referentes à natureza dos fenômenos, sem que os aspectos quantitativos sejam a sua preocupação importante. Para a revisão da literatura do trabalho, antes foi feita uma pesquisa bibliográfica, a qual abrangeu todos os materiais, como livros, artigos, publicações e documentos usados nas diferentes etapas, quer sejam na metodologia de pesquisa, instrumental teórico e na revisão da literatura especializada.

## 1.4 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA E INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

Para o procedimento da pesquisa de coleta de dados, foram usados artigos científicos acessados em sites confiáveis, como o Google Acadêmico, Scielo, entre outros sites da internet. No total, nove livros foram usados no percurso do trabalho, sendo que o principal livro usado para a realização do trabalho foi *Project Management Body of Knowledge* (PMBoK), publicado pelo *Project Management Body of Knowledge* (PMI).

Os instrumentos usados na coleta de dados para a obtenção do levantamento das informações partiram da pesquisa bibliográfica e documental. Foi usado o questionário composto de questões abertas, elaborado em uma planilha, enviado e respondido a distância por e-mail. Usaram-se também observações pessoais, uma visita de campo e análise de documentos.

Escolheu-se aplicar a técnica do questionário, porque foi a forma mais viável para a obtenção dos resultados. Para tanto, usou-se o canal de comunicação e-mail, devido a disponibilidade do presidente do projeto prioritário de eficiência energética e porque foi o meio mais adequado para troca das informações. Para elaborar o plano de comunicação do projeto prioritário de eficiência energética, foi necessário entrevistar alguns dos envolvidos do projeto. Essa entrevista ocorreu através de uma conversa verbal, nela fizeram parte o responsável da área técnica do projeto e o responsável pelos materiais, António Celio. O projeto não possui um plano de comunicação, pois foi usado como referência outro plano de comunicação, aplicado no banco Santander para ajudar a montar o plano do projeto prioritário de eficiência energética. A pesquisa foi realizada no município de Redenção, no Campo das Auroras, onde está sendo implantado o projeto.

## 1.5 TIPOS DE PESQUISAS

A metodologia de pesquisa consiste em um elemento chave para qualquer estudo, pois fornece maior credibilidade e bons resultados no estudo científico. Em termos metodológicos, a pesquisa divide-se em sua natureza como pesquisa de campo de abordagem qualitativa, pesquisa exploratória e descritiva.

Conforme Marconi e Lakatos (2010), pesquisa de campo “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca do problema, para o qual

procura, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Já a pesquisa descritiva caracteriza-se por permitir, através de um estudo, mostrar informações, dados, inventários de elementos ligados ao objeto.

A pesquisa exploratória, por sua vez, procura explorar mais o objeto de estudo, possibilitando, assim, uma aproximação com o problema, de forma que possa torná-lo mais claro.

## 1.6 AMOSTRAGEM

A pesquisa foi elaborada em uma instituição pública (UNILAB).

## 1.7 INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR UNILAB

O questionário foi realizado com um responsável do projeto prioritário de eficiência energética.

## 1.8 RESULTADO E ANÁLISE DE DADOS

O resultado e a análise de dados foram esquematizados em um quadro, que descreve os resultados obtidos por meio de questionário.

## 1.9 PROBLEMATIZAÇÃO

Partindo do pressuposto de que o gerenciamento da comunicação tem sido um instrumento de extrema importância para as partes interessadas que compõem o projeto e para o sucesso do mesmo, é indispensável esta ferramenta para as empresas que pretendem ser bem-sucedidas no mundo dos negócios e que pretendem atingir seus resultados esperados em curto prazo. A ausência de uma boa comunicação no projeto implica numa série de problemas que acaba colocando em risco o seu sucesso. Todavia, quando a comunicação flui de forma adequada, o projeto acaba alcançando suas metas. A partir dessas suposições, o presente trabalho gira em torno da seguinte questão básica de pesquisa: Como se aplicam os processos de gerenciamento das comunicações no projeto da UNILAB?

## 1.10 OBJETIVO GERAL

Analisar como se aplicam os processos de gerenciamento das comunicações em um projeto implementado na UNILAB.

## 1.11 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, o trabalho se dedica a:

- a) Identificar, compreender e descrever os processos de gerenciamento das comunicações em projetos;
- b) Estudar um caso real de projeto da UNILAB em uma situação prática de execução;
- c) Verificar a aplicabilidade dessas técnicas de gerenciamento das comunicações em outros projetos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma melhor compreensão da temática de pesquisa, serão abordados conteúdos básicos relativos ao contexto de gestão de projetos na visão de diversos autores. Trata-se dos conceitos de projeto, gerenciamento de projetos e seus grupos de processos segundo o *Project Management Institute* (PMI), a importância do *Project Management Institute* (PMI), *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) e, por fim, gerenciamento das comunicações do projeto.

### 2.1 GESTÃO DE PROJETOS

Desde os tempos passados, os projetos já existiam e eram executados por pessoas. Como exemplo, é possível citar a construção da pirâmide do Egito, que foi considerado um projeto de grande porte. Observando a construção da pirâmide, uma das grandes dificuldades identificadas era a questão da força de trabalho, pois a pirâmide era construída com granito extraído a mais de 400 quilômetros de distância. Os homens que trabalhavam no projeto cortavam enormes blocos de pedra a um centímetro por hora (OLIVEIRA; CHIARI, 2014).

Pode-se perceber que, naquela época, eram identificadas poucas melhorias práticas do gerenciamento de projetos. Conforme o Kerzner (2017) “uma melhor prática começa com uma ideia de que existe uma técnica, um processo, um método ou uma atividade que pode ser eficiente em produzir um resultado”. Diante das dificuldades na construção da pirâmide, não se tinha uma técnica eficiente que era capaz de reduzir o tempo que os homens gastavam para cortar um bloco no ritmo de um centímetro por hora, razão pela qual o projeto da construção de pirâmide levou 20 anos para ser concluído.

Atualmente, as empresas têm se deparado com o mercado bastante competitivo a nível mundial, elas precisam e devem estar preparadas para enfrentar diversos desafios. Campos (2012) afirma que o intenso crescimento da competição a nível mundial está submetendo as empresas a lançarem seus produtos novos no mercado com muita rapidez, e isso acaba se tornando em um método competitivo para as empresas dentro do mercado, “[...] o que faz as empresas lançarem seus produtos numa grande velocidade é que as empresas entendem e aplicam os conceitos de gerenciamento de projetos”. As organizações que adotam esse meio ou aplicam as melhores práticas da gestão de projetos acabam obtendo uma maior vantagem

competitiva, um maior lucro em seus negócios e um aumento na produtividade, uma vez que a competição está baseada na eficiência, tempo e custo (MELLO, 2016).

Os projetos também têm se destacado no cenário da administração pública, com intuito de melhorar a qualidade dos serviços e atender de um modo geral as necessidades ou expectativas da sociedade. Maximiano (2011) diz que os projetos sempre têm o compromisso de mudar um problema e dar uma solução para o problema apresentado.

Para Kerzner (2017), na década de 1940, os gestores de projeto pensavam e utilizavam ideias de gerenciamento para projetos “por cima da cerca”. O termo “por cima da cerca” naquela época referia-se ao tradicional uso da gestão de projeto, que funcionava da seguinte forma: o gestor responsável por sua área de trabalho fazia atividades da sua área e quando encerrava as atividades passava a bola por cima da cerca. Ou seja, quando os gerentes de projetos terminavam suas atividades organizacionais, eles lavavam as mãos de qualquer coisa que pudesse acontecer com o projeto, fugiam de suas responsabilidades na esperança de que alguém fosse se responsabilizar por elas. Nessa época, os gerentes de projetos não assumiam responsabilidade total do projeto desde o seu início até a fase final e quando os projetos não conseguiam alcançar suas metas, colocava-se a culpa no gerente de projeto que estivesse com a bola em posse. Havia um grande problema em trabalhar com o gerenciamento “por cima da cerca”, pois o cliente não tinha oportunidade de fazer qualquer pergunta relacionada com o projeto.

Campos (2012) relata que a gestão de projetos tem sido tratada como uma ciência. Com isso, nos anos 50, passou-se a usar técnicas muito específicas, como PERT/CPM na forma tradicional. Para Kerzner (2017), a forma tradicional era apenas uma maneira de se trabalhar fora de ordem, mas as empresas trabalhavam adotando essas práticas através de dois aspectos diferentes e de extrema importância. O primeiro aspecto refere-se ao fato de que se passou a reconhecer essas práticas como um instrumento de gestão de projeto; o segundo diz respeito ao fato de que as empresas foram incentivadas a participar mais de treinamentos profissionais e programas de certificação. Nessa mesma época, eram considerados três pontos relevantes na gestão do projeto: tempo, custo e a qualidade. Com os avanços das tecnologias nos anos 70, percebia-se que não era suficiente apenas o tempo, o custo e a qualidade do projeto e foi incluso o outro aspecto de grande relevância, o escopo. Mas não consideravam ainda um importante aspecto como os recursos humanos e o atendimento ao cliente, que na altura não eram ainda uma prioridade. Já nos finais dos anos 80, com o aparecimento do PMBoK, nasceu a preocupação de incluir a satisfação dos clientes, metas quantitativas-prazo, valor, qualidade e a moral da equipe. Portanto, para Kerzner (2017), nos anos 90, as empresas

começaram a entender que a implementação da gestão de projeto era uma necessidade e não uma opção, porque as empresas já viam os benefícios que a gestão de projetos trazia e passaram, então, a adotá-las. Segundo Campos (2012), desde a década de 1996, com a incorporação do gerenciamento de integração, o PMI criou nove áreas do conhecimento que requerem maior atenção no gerenciamento de projetos, sendo elas: Integração; Escopo; Custo; Tempo; Qualidade; Recursos Humanos; Comunicação; Risco e Suprimento. Atualmente, é composto por dez áreas do conhecimento, com inserção da área da gestão das partes interessadas do projeto.

## 2.2 CONCEITO DE PROJETO

Segundo Maximiano (2011), nos dias atuais, diversas atividades apresentam traços de projeto e muitas delas são vistas como projetos. É preciso entender muito bem o conceito de projeto. Segundo o PMI (2013) define no guia do PMBoK, “projeto: é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”.

O termo temporário, nesta definição, quer dizer que todo e qualquer projeto terá sempre uma data bem definida destinada ao seu início e fim, ela se refere à durabilidade do projeto. Ser temporário não significa que o projeto deverá necessariamente ser curto, os projetos podem ser longos, mas terão um fim. Tem-se o exemplo da construção dos estádios das Olimpíadas do Brasil realizada em 2016, que teve duração de sete anos para serem concluídos.

O projeto tem, por fim, criar um resultado, serviço ou produto único. O termo único quer dizer algo que antes nunca tinha sido realizado, ou seja, algo inovador. Como exemplos de projetos, segundo Vargas (2005), têm-se: construção de uma casa, lançamento de um serviço ou produto e realização de uma viagem. Os projetos também têm que ter objetivos claros.

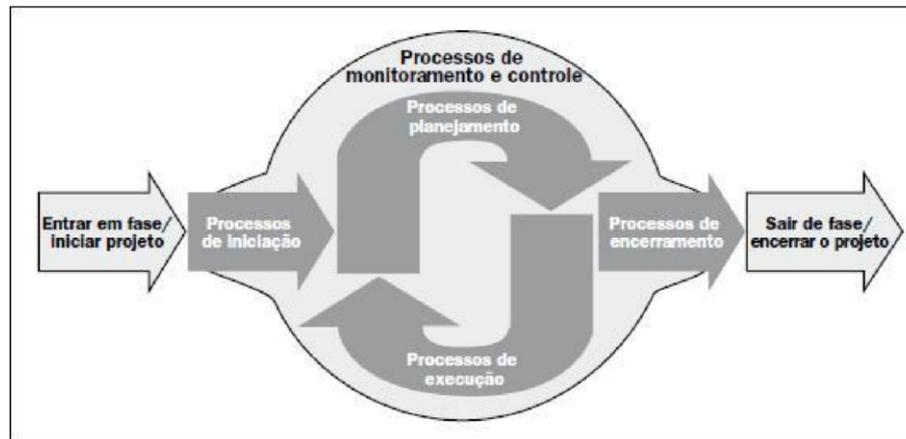
## 2.3 CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO E SEUS GRUPOS DE PROCESSOS

Na visão apresentada do PMBoK (2013), em sua quinta edição, “gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”. Esse conjunto de conhecimentos habilidades,

técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos têm ajudado inúmeras organizações a melhorar suas formas de trabalhar internamente e externamente à organização, com o intuito de terem sucessos em seus projetos.

Segundo Valeriano (2005) e PMBoK (2013), os projetos passam por cinco grupos de processos, ilustrados pela Figura 1:

**Figura 1 - Processos de Gerenciamento de Projetos**



Fonte: PMBoK (2013).

a) **Iniciação (1)**: É a fase onde se vai determinar e iniciar um novo projeto; para o início do projeto, necessita-se de uma autorização ou abertura de projeto.

b) **Planejamento (2)**: Esse processo permite definir e redefinir o que será feito: como e quais atividades serão realizadas, quem irá executar as atividades, vai se definir também toda a documentação do projeto, o orçamento, o prazo e a entrega do produto, serviço ou resultado. Ou seja, neste processo vai se desenvolver um plano de gestão do projeto que a equipe usará no ato da execução.

c) **Execução (3)**: Fase que se executa o que foi planejado de acordo com o plano de gerenciamento de projeto. Este grupo de processo inclui gerenciar pessoas, recursos e as expectativas das partes interessadas.

d) **Monitoração e controle (4)**: Este processo permite o acompanhamento da evolução do projeto, isto é, verificar e analisar, conforme as regras, se está sendo cumprido tudo o que foi descrito no plano de gerenciamento do projeto e, em seguida, detectar quais dos campos precisam ser mudados no plano e serem realizadas as devidas mudanças da melhor forma possível.

e) **Encerramento (5)**: Uma vez que se certifica que todas atividades de cada grupo de processos foram executadas, o projeto já está preparado para ser encerrado formalmente

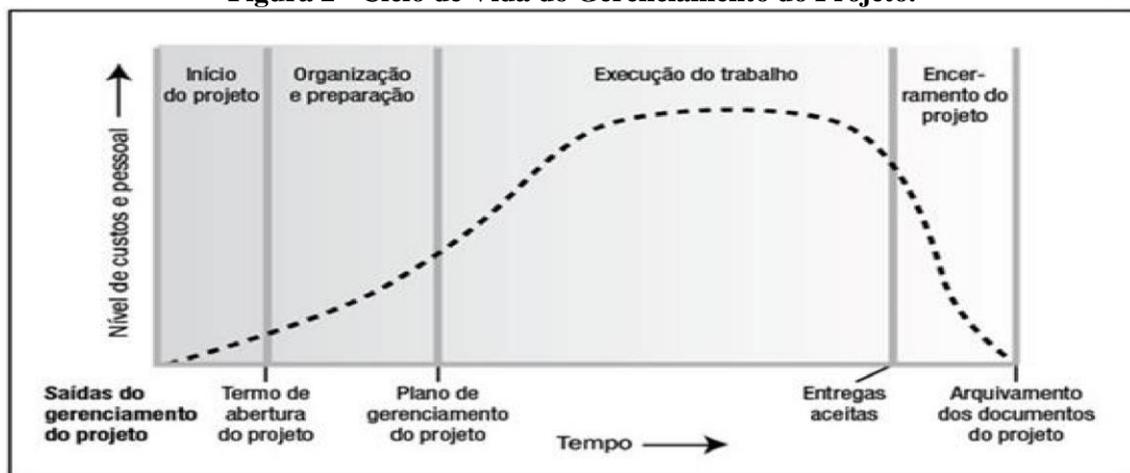
junto com o cliente e as demais partes interessadas do projeto, e é entregue o produto, serviço ou o resultado final ao cliente.

## 2.4 CICLO DE VIDA DO GERENCIAMENTO DE PROJETO

O ciclo de vida do projeto constitui um conjunto de fases, no qual o projeto deverá passar por apenas uma única vez desde o seu início até o encerramento. Geralmente, as fases do ciclo de vida do projeto são sequenciais. É fundamental não confundir as fases dos projetos com os grupos de processos de gerenciamento de projeto, porque durante a execução das atividades do projeto os grupos de processos podem ocorrer de forma repetida em cada fase do projeto, pois as fases do ciclo de vida variam muito de projeto para projeto de acordo com o tamanho e complexidade (PMBOK, 2013).

Conforme o PMBoK (2013), o ciclo de vida do projeto é composto por quatro fases: início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho do projeto e encerramento do projeto. A figura abaixo mostra que, no ciclo de vida, os projetos apontam riscos e custos, os riscos começam altos à medida que o projeto segue no ciclo de vida, gradativamente os riscos tendem a reduzir. É possível visualizar também que os custos do projeto inicialmente começam baixos e atingem um ponto alto na execução do projeto, porém, na fase do encerramento ele torna a reduzir tendo, assim, um custo zero.

**Figura 2 - Ciclo de Vida do Gerenciamento do Projeto.**



Fonte: PMBoK (2013).

## 2.5 IMPORTÂNCIA DO PMI

PMI é a sigla de *Project Management Institute*, que significa *Instituto de Gerenciamento de Projeto*. Trata-se de um instituto sem fins lucrativos, conhecido a nível mundial na área de práticas de gerenciamento de projeto. Foi fundado em 1969 nos Estados Unidos da América, na cidade de Filadélfia, estado da Pensilvânia, onde está localizada a sua sede “[...] e concedeu pela primeira vez o exame de certificação Project Management Professional em 1984” (HELDMAN, 2006). Porém, o PMI vem se esforçando em manter com rigor o seu programa de certificação com intuito de ajudar no crescimento de profissionais na área de gerenciamento de projeto. Foi a primeira organização que teve o seu programa de certificação reconhecido no mundo todo pelo ISO 9001 em 1999. Possui mais de 650.000 associados espalhados por mais de 185 países, com objetivo de promover e melhorar a gestão de projeto e difundir as boas práticas em gestão de projetos (PMI, 2016 apud PERRONE, 2017).

## 2.6 O QUE É O PMBOK?

PMBok- *Project Management Body of Knowledge* é um guia do conhecimento do PMI, repleto de conhecimentos a respeito da gestão de projetos. Este guia foi criado e publicado pelo *Project Management Institute* (PMI), também reconhecido mundialmente por boas práticas, onde traz conceitos de gestão de projetos, fornece um vocabulário que contém termos próprios de gerenciamento de projeto. Ensina sobre fundamentos da gestão de projetos, explicando detalhadamente como funciona o ciclo de vida de gerenciamento de projeto, seus processos, dentre outros. O guia inclui também padrões que descrevem normas, processos e as melhores práticas de gestão de projetos, sendo que o reconhecimento dessas práticas vem dos profissionais da área que contribuíram e veem contribuindo para o seu crescimento (PMBok, 2013).

## 2.7 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

Na gestão de projetos existe uma área específica do conhecimento, chamada de gerenciamento das comunicações, que segundo o PMBok (2013), engloba os processos necessários que asseguram toda a informação do projeto, permitindo que sejam planejadas,

coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas monitoradas e, por fim, preparadas de modo correto.

Ou seja, a comunicação no gerenciamento de projeto é uma área que trata de toda a informação relacionada ao projeto, e dentro desses processos de comunicações é importante que o gerente de projeto possa identificar e levar em conta os tipos de comunicações, como: a comunicação interna e externa (sendo que a comunicação interna trata das informações dentro do projeto e as externas fora do projeto, como os clientes, fornecedores, organizações, etc.), formal, vertical, oficial e, por último, escrita e oral, e verbal e não verbal.

Além da escolha dos tipos de comunicações, o gerente de projeto deve também identificar as possíveis barreiras de comunicação que possivelmente poderão surgir durante o processo de comunicação e prejudicar o fluxo de mensagens, que poderá causar conflitos entre os interessados que compõem o projeto.

O gerenciamento das comunicações do projeto é uma área do conhecimento muito complexa do PMBoK e muito importante no gerenciamento de projetos. A comunicação no gerenciamento de projetos, sem dúvida, é uma área extremamente importante para o gerente de projeto, pois ela apresenta 90% do seu tempo gasto em conexão entre as ideias, pessoas e as informações. Infelizmente, a maior parte dos problemas dos projetos é causada pela falha de comunicação (MONTES, 2018). Observando cada uma das dez áreas do conhecimento, há uma necessidade de se aplicar as habilidades de comunicação, desde o momento da realização do plano das comunicações do projeto, uma vez que o gestor e os *stakeholders* já terão informações suficientes sobre o projeto que será executado. Todo esse processo já envolve comunicação.

## 3 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

### 3.1 COMUNICAÇÃO

A palavra comunicação é originária do latim *Communicare*, que significa “tornar comum”, “partilhar”, “repartir” “associar”, “trocar opiniões”, “conferenciar” (MATOS, 2009), é o que mais fazemos no nosso cotidiano, assim como na vida acadêmica, profissional, pessoal, numa reunião entre amigos, etc.

Nesta mesma linha de pensamento, Matos (2009) define que “a comunicação é um processo que se realiza em dois sentidos”. Ao se referir a dois sentidos, o autor quer dizer que a comunicação só ocorre quando há existência de duas ou mais direções, onde um irá enviar as informações e o outro irá recebê-las. Acrescentam ainda Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 325) [...] que “a comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado: esse significado também precisa ser compreendido. [...] Portanto, a comunicação precisa incluir transferência e a compreensão de significado.” Os canais de comunicação consistem no meio pelo qual a mensagem circula e tem garantida a sua compreensão.

O gestor que vai conduzir a comunicação do projeto deve avaliar e considerar os canais de comunicação que serão usados para que haja uma comunicação excelente. Segundo o PMI (2013) enfatiza, há uma fórmula indispensável para calcular o número total de canais de comunicação, sendo ela:  $n(n-1)/2$ , onde  $n$  é o número total de pessoas envolvidas. Para uma melhor compreensão, abaixo segue um exemplo de acordo com o PMBoK.

Supondo que um projeto contém 5 (cinco) indivíduos interessados e envolvidos, aplicando na fórmula teremos:  $5(5-1)/2= 10$ . Pode-se visualizar que 10 é o número total de canais de comunicação que serão usados pelos gestores para melhor administrar as comunicações do projeto.

Muitas vezes, saber falar por si só não significa saber se comunicar. Para que haja comunicação entre duas ou mais pessoas, é necessário que o indivíduo que está passando a informação (emissor) possa se fazer entender perante o outro que irá receber a informação (receptor), e quando isto ocorre, significa dizer que houve uma compreensão na mensagem recebida pelo receptor, gerando comunicação.

Na execução dos projetos, isto ocorre com grande frequência. Para tanto, gerente de projeto deverá ter a capacidade de ouvir e garantir que compreendeu toda a informação que

lhe foi repassada pelo cliente ou pela equipe do projeto, pois uma informação mal compreendida pode gerar danos graves e chegar ao ponto de fracassar o projeto e fugir dos seus objetivos estratégicos, como preço, custo e prazo.

Para Clark (1997 apud JUNIOR, 2017), o maior problema que surge nas organizações é resultante das pessoas não se comunicarem adequadamente. É natural em uma comunicação ocorrer o ruído, porém o ruído faz com que a informação não chegue ao destino, de maneira que a mensagem acaba não sendo compreendida. Para evitar isso, deve-se fazer o uso do *feedback*, cujo retorno é importante, porque é através dele que a comunicação se torna mais efetiva. Geralmente, ocorrem muitos problemas quando não há *feedback* em uma comunicação, pois a comunicação precisa ser alimentada e o *feedback* pode ser considerado o seu alimento.

Chaves et al. (2014) relatam que desde a antiguidade a comunicação era importante para a sociedade civilizada, mesmo quando não se sabia falar do modo como fala-se hoje. A sociedade primitiva desenvolveu a fala como meio de comunicação, mas como não existiam meios para anotar o que se falava, com o passar do tempo o homem desenvolveu alguns elementos de comunicação, como os símbolos, os desenhos, entre outros elementos que deram origem às primeiras formas escritas de comunicação. Por fim, nos dias de hoje, existem diversas formas de se comunicar.

O gerenciamento das comunicações do projeto é composto por 3 processos, dentre esses processos recomendados pelo PMBoK (2016 apud MONTES, 2018), encontram-se:

- a) Planejar o Gerenciamento das Comunicações;
- b) Gerenciar as Comunicações;
- c) Monitorar as Comunicações.

E o gerente de projeto é a figura chave para gerenciar essas comunicações, ele deverá saber quais informações são importantes e quais não são importantes para os projetos.

### 3.2 PROCESSOS DE PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Para o PMBok (2013), é o processo que irá decidir quais são as informações necessárias e indispensáveis das partes interessadas do projeto, através de uma abordagem própria e um plano de comunicação, sendo que este plano deve se adequar ao projeto. Ou seja, com a finalidade de garantir o sucesso do projeto, é necessário pensar como é que vai ser planejada,

gerenciada e monitorada a quantidade de informações que entram e saem no projeto. Este processo, assim como os demais processos, é de extrema importância para o projeto como um todo.

O plano de gerenciamento das comunicações é um documento que vai explicar detalhadamente como a comunicação do projeto deverá ser planejada, organizada, executada, monitorada, controlada e encerrada desde o início até a fase final do projeto. Toda a informação deverá ser registrada no plano das comunicações de maneira a serem executadas as informações com maior responsabilidade por cada membro da equipe.

Tudo começa com um plano de comunicação bem estruturado para que o projeto evite problemas, como atrasos na entrega das mensagens, pouca comunicação com as partes interessadas do projeto e o mau entendimento das informações transmitidas. Esses problemas são oriundos do mau planejamento das comunicações.

Responsável por toda a comunicação, o gerente deve garantir que a informação seja transmitida na medida certa, na hora certa e à pessoa certa, isto é fundamental para o êxito final do projeto (JUNIOR 2014). Por assumir grandes responsabilidades, o gestor deverá possuir habilidades de comunicação para se comunicar, tais como: ouvir frequentemente, perguntar de forma que se certifique um melhor entendimento, convencer e motivar os membros da equipe a executar suas tarefas ou atividades, deixar claro as informações com as partes interessadas, orientar da melhor forma para melhorar o desempenho da equipe e assegurar o projeto para alcançar seus objetivos, etc.

Durante este processo, as informações disponíveis do projeto que serão geradas, armazenadas, recuperadas, distribuídas e controladas devem ser documentadas e consideradas. Os aspectos que o gerente deve considerar para garantir um bom plano de comunicação, recomendados pelo PMBok (2013), se baseiam nas seguintes questões: O que? Qual informação?; Por quê? Com qual propósito?; Quem é o responsável? Para quem? Quem precisa da informação? Quando serão necessárias e qual periodicidade?; Onde serão armazenadas e como? Os resultados alcançados nestes processos devem ser analisados cuidadosamente período por período, durante a execução do projeto, se possível examinado para que se possa garantir uma aplicabilidade contínua.

Para Valeriano (2005), a ferramenta considerada importante como entrada deste processo de planejar o gerenciamento das comunicações é o registro das partes interessadas, que através dele coletam-se informações que são necessárias para planejar a comunicação, e em cada uma das partes interessadas deve ser definida suas necessidades, de modo que

possam ser atendidas. Como saída única e principal deste processo, encontra-se o plano de gerenciamento das comunicações, onde serão atualizados os documentos do projeto.

### 3.3 GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES

Este é o processo de colocar tudo que foi definido no plano das comunicações em prática, após criar, coletar, distribuir, armazenar e recuperar as informações do projeto, com base no plano de gerenciamento das comunicações. Trata-se do processo responsável por disponibilizar e manter as informações necessárias dos projetos para as partes interessadas, quer seja o cliente, a equipe do projeto, fornecedores, patrocinadores, etc. (PMBok, 2013).

Na visão do PMBoK (2016 apud MONTES, 2018), deve-se ter uma especial atenção neste processo, pois não adianta ter um planejamento bem feito sem que haja uma boa execução, simplesmente porque este processo engloba todo o ciclo de vida da informação prevista no plano de gerenciamento da comunicação. Neste processo, deve existir uma boa interação das partes interessadas para que o projeto seja bem executado, de maneira que possa atender às expectativas, pois, assim, aumenta-se a chance de sucesso.

Neste processo, as informações do projeto podem ser distribuídas por meio de documentos, como ata de reunião, status report, entre outros, assim também como documentos eletrônicos, tais como e-mails, formulário web, relatórios, etc.

Como benefício principal deste processo, pode-se destacar que torna possível uma entrada e saída de comunicação, de modo que ela seja eficiente e eficaz entre os indivíduos que atuam direta e indiretamente no projeto.

### 3.4 MONITORAR AS COMUNICAÇÕES

Depois de passar pelos dois processos anteriores, finalmente chega-se ao processo de monitorar as comunicações. Este processo vai se encarregar por monitorar e controlar as comunicações que foram planejadas e distribuídas durante as fases do projeto, para certificar se foram atendidas todas as necessidades de informações das partes interessadas do projeto de modo apropriado. Este processo possibilita identificar antecipadamente os desvios, de modo que seja capaz de passar por uma correção caso for preciso. Como benefício principal deste

processo, encontra-se a segurança de entrada e saída das informações para todos envolvidos no projeto (PMBok, 2016 apud Montes, 2018).

**Quadro 1 - Gerenciamento das comunicações de projeto e mapeamento da área de conhecimento**

<b>Grupos de processos de gerenciamento de projeto</b>					
<b>Área de conhecimento</b>	<b>Iniciação</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Execução</b>	<b>Monitoramento e Controle</b>	<b>Encerramento</b>
Gerenciamento das Comunicações do projeto		Planejar o gerenciamento das Comunicações	Gerenciar as comunicações	Monitorar as comunicações	

Fonte: (PMBok, 2013, p.60)

O Quadro 1 acima foi feito para ilustrar e identificar como estão inter-relacionados os grupos de processos com os processos de gerenciamento das comunicações do projeto, e para entender o que realmente acontece em cada grupo de processos.

Observando-o, consegue-se perceber que o segundo grupo de processo de planejamento condiz com o respectivo processo de planejar o gerenciamento das comunicações; o terceiro grupo de processo de execução faz referência ao processo de gerenciar as comunicações; por último, o grupo de monitoramento e controle se identifica com o processo de monitorar e controle das comunicações. E, assim, aplicam-se cada grupo de processo aos respectivos processos de gerenciamento das comunicações.

## **4 ESTUDO DE CASO: PROJETO PRIORITÁRIO DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA (UNILAB)**

### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNILAB**

Perante uma parceria com diversos países da CPLP, sendo eles predominantemente africanos, a Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) foi criada com base nos princípios de cooperação solidária.

A UNILAB possibilita aos estudantes melhores formas de crescer econômica, política e socialmente, dando formação aos cidadãos capazes de multiplicar o aprendizado. São muitas pessoas envolvidas nessa parceria, dentre eles estudantes, técnicos, docente e colaboradores.

Uma vez que a oportunidade é de aproximar o interior do nordeste brasileiro a uma educação avançada, onde no primeiro processo seletivo foram mais de três mil inscritos, em outubro de 2008, criou-se a comissão de implantação da UNILAB que durante 2 anos fez levantamentos e estudos de diversos assuntos e problemas comuns tanto para o Brasil quanto para os países parceiros e membros da comissão. Dentre os diversos problemas levantados, destacam-se também assuntos relacionados ao planejamento da instituição, organização da estrutura acadêmica e curricular, administração pessoal, patrimônio, orçamento, etc.

Durante essa fase foram realizadas diversas reuniões, debates e parcerias importantes para o Brasil e o exterior pelos membros da comissão. Foram concluídas propostas e diretrizes elaboradas por entidades vinculadas ao desenvolvimento da educação superior do mundo, como temas relativos ao intercâmbio de conhecimento na perspectiva solidária de cooperação. Finalmente, no dia 20 de julho de 2010 a presidenta da república aprovou a Lei nº. 12.289, criando a UNILAB como universidade pública federal. A universidade passou a exercer suas ações em 2011 com apenas 5 cursos (UNILAB, [s.d]).

### **4.2 O QUE É A PROPLAN?**

É órgão da UNILAB de Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN). Este órgão se responsabiliza por administrar as atividades referentes à elaboração, acompanhamento e avaliação do planejamento, orçamento e infraestrutura. Na UNILAB, a PROPLAN se encarrega por organizar de forma programada o processo de planejamento, desenvolvimento e

gestão orçamentária, assim como a organização das obras e os projetos do instituto. A PROPLAN realiza análise técnica do desenvolvimento progressivo da universidade e de assessoria na formulação de conjunto de regras e metas para o seu crescimento. Ela é composta por três coordenações, sendo a coordenação de planejamento, orçamento e de infraestrutura e desenvolvimento. Para além da sua secretaria e assessoria próprias, inclui-se também na PROPLAN a equipe que integra a comissão de licitação de obras e projetos de engenharia (PROPLAN, [s.d]).

### 4.3 PROJETO PRIORITÁRIO DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica, no ano de 2016 em dezembro, lançou uma chamada pública de projetos, especificamente às concessionárias de energias, isto é, às empresas que têm autorização ou permissão de um serviço. A chamada pública de nº 001/2016- “projetos prioritário de eficiência energética e estratégico de P&D” tinha como objetivo selecionar as propostas de projeto de eficiência energética e mini geração nas instituições públicas de educação superior para incorporar o programa de eficiência energética e de pesquisa de desenvolvimento tecnológico.

Por sua vez, a integralização desses programas fará com que se promova uma cultura de inovação, incentivando a pesquisa de desenvolvimento de maneira que se possam criar instrumentos novos e melhorar a prestação de serviços que ajudarão na segurança do fornecimento de energia elétrica, bem como incentivar o uso da energia elétrica de forma mais eficiente e racional (ANEEL, [s.d]).

Mediante a chamada pública de projetos, a ENEL sendo uma concessionária de energia elétrica do Ceará escolheu a proposta de projetos “prioritários de eficiência energética baseada em ações de *retrofit* e soluções de mini geração distribuída em instituições públicas de educação superior em concordância com a proposta do projeto de pesquisa e desenvolvimento por meio de uma seleção de projetos estratégicos”.

Os projetos desta chamada permitirão a troca de equipamentos energéticos ineficientes por novos equipamentos mais eficientes, incentivando, assim, a mudança de hábitos relativos ao consumo de alunos, professores e funcionários em instituições públicas federais de ensino superior (IFES), de forma que se crie políticas públicas para o combate ao desperdício de energia elétrica em unidades consumidoras da administração pública (ANEEL, 2012).

A finalidade é melhorar o consumo de energia elétrica de forma eficiente, evitando, assim, um desperdício de energia e promovendo uma redução de modo sustentável com os gastos de energia elétrica através da geração própria de energia e por meio de pequenos geradores, como a instalação de mini geração que permitirá uma conexão à rede distribuidora Enel através dos painéis solares fotovoltaico. Estes, por sua vez, permitem captar a energia solar e transformá-la em energia elétrica na unidade consumidora UNILAB, sendo uma instituição pública federal de ensino superior. Observou a ANEEL que o maior problema enfrentado por essas instituições são os gastos de energia elétrica, razão pela qual ANEEL lançou esta chamada de forma a evitar o mal uso no consumo de energia elétrica e os gastos elevados com essas despesas (MACIEL, 2017).

Após a UNILAB ter o conhecimento da sua aprovação na chamada pública, passou a fazer parte dentre as instituições públicas de ensino superior pertencentes à sustentabilidade e eficiência energética. Com isso, foi implementado o projeto prioritário de eficiência energética no Campo das Auroras. Antes foram feitas uma verificação e medição de energia elétrica, verificando e medindo o consumo de energia elétrica antes e depois da implantação dos painéis solares fotovoltaicos.

Nessa fase do projeto, no que tange às ações de *retrofit* (as trocas de equipamentos ineficientes por equipamentos eficientes) relativas ao sistema de iluminação, seriam substituídas na primeira etapa cerca de 4.950 lâmpadas fluorescentes, sendo 1.438 lâmpadas de 16W e 3.512 lâmpadas de 32W por iluminação LED de 9W e 18W, com a finalidade de economizar energia em cerca de 188,28 MWh/ano. Isso permite um benefício por ano de 96.872,10, visto que um dos fatores que acaba influenciando no aumento dos gastos com a energia elétrica da UNILAB deve se também ao uso desses equipamentos ineficientes.

Após a conclusão da etapa anterior, será instalado uma mini geração, que consiste na produção de energia elétrica por meio do sistema fotovoltaica permitindo uma conexão à rede de distribuição de energia elétrica (ENEL), gerando, assim, uma potência de 247,5 kWp. Com essa instalação, a UNILAB passará a economizar por ano cerca de 185.566,78 (cento e oitenta e cinco mil e quinhentos e sessenta e seis reais e setenta e oito centavos), tendo uma economia de energia de 451,69 MWh/ano, pois “o sistema baseia-se em créditos de energia por compensação versus consumo”, ou seja, os painéis solares fotovoltaicos produzem um tanto da energia elétrica e unidade consumidora (UNILAB) (MACIEL, 2017)

Fazer o uso eficiente dessa energia produzida significa dizer que vão ser gerados créditos neste processo, o que permitirá uma redução do pagamento de sua fatura posteriormente relativo aos gastos de energia elétrica. Por fim, para instalação de mini

geração distribuída e troca de equipamentos *retrofit* será feita uma manutenção, operação e gestão desses equipamentos.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Visto que o objetivo geral deste trabalho é analisar como se aplicam os processos de gerenciamento das comunicações do projeto implementado na Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB), para atingir a meta proposta dessa investigação foi bastante útil a técnica do questionário e da pesquisa documental. Por meio delas, foi possível obter as informações para elaboração do plano de comunicação proposto ao projeto prioritário de eficiência energética, o qual foi analisado neste estudo.

**Quadro 2 - Plano de comunicação de projeto prioritário de eficiência energética**

<b>Quem precisa da informação</b>	<b>UNILAB / REITORIA</b>
<b>Qual propósito</b>	Comissão de Eficiência Energética, Energias Alternativas e Boas Práticas Ambientais - Portaria GR nº 785/2016 - busca e prospecção de financiadores da aplicação de uma proposta de eficiência energética e auto produção de energia.
<b>Responsável pelo envio</b>	Presidente da Comissão Plínio Maciel
<b>Canal</b>	E-mail, atas de reuniões
<b>Quando e qual periodicidade</b>	Reuniões Mensais
<b>Onde serão armazenadas</b>	<a href="https://drive.google.com">https://drive.google.com</a>
<b>Como?</b>	Pasta compartilhada com os membros em nuvem
<b>Quem precisa da informação</b>	<b>ENEL DISTRIBUIÇÃO CEARÁ</b>
<b>Qual propósito</b>	Assinatura e acompanhamento do Acordo de Cooperação Técnica Enel/Unilab para o projeto prioritário de eficiência energética
<b>Responsável pelo envio</b>	Presidente da comissão Plinio Maciel
<b>Canal</b>	Ofício, E-mail, mensagem eletrônica instantânea “WhatsApp” e telefone.
<b>Quando e qual periodicidade</b>	Tratativas constantes por E-mail
<b>Onde serão armazenadas</b>	<a href="https://drive.google.com">https://drive.google.com</a>
<b>Como?</b>	Pasta compartilhada com os membros em nuvem
<b>Quem precisa da informação</b>	<b>UNILAB / REITORIA</b>
<b>Qual propósito</b>	Comissão para elaboração de proposta de projeto para Chamada Publica ENEL CPP-001_2017 - PORTARIA GR Nº 113_2017
<b>Responsável pelo envio</b>	Presidente da Comissão Plínio Maciel
<b>Canal</b>	E-mail, atas de reuniões, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone
<b>Quando e qual periodicidade</b>	Encontros semanais

<b>Onde serão Armazenadas</b>	<a href="https://drive.google.com">https://drive.google.com</a>
<b>Como?</b>	Pasta compartilhada com os membros em nuvem
<b>Quem precisa da informação</b>	<b>UNILAB / PROPLAN / CIED</b>
<b>Qual propósito</b>	Identificar os projetos de instalação e levantar os quantitativos de luminárias
<b>Responsável pelo envio</b>	Jordão Campos
<b>Canal</b>	E-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone
<b>Quando e qual periodicidade</b>	Encontros semanais
<b>Onde serão armazenadas</b>	<a href="https://drive.google.com">https://drive.google.com</a>
<b>Como?</b>	Pasta compartilhada com os membros em nuvem
<b>Quem precisa da informação</b>	<b>UNILAB / PROAD / CSO</b>
<b>Qual propósito</b>	Levantar as faturas com pagamentos de energia do bloco didático de Auroras nos últimos 12 meses
<b>Responsável pelo envio</b>	Emanoel Marques
<b>Canal</b>	E-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone
<b>Quando e qual periodicidade</b>	Encontros semanais
<b>Onde serão armazenadas</b>	<a href="https://drive.google.com">https://drive.google.com</a>
<b>Como?</b>	Pasta compartilhada com os membros em nuvem
<b>Quem precisa da informação</b>	<b>UNILAB / PROPLAN / CIED</b>
<b>Qual propósito</b>	Levantar empresas com o perfil para atendimento das demandas e necessidades do edital CPP 001/2017
<b>Responsável pelo envio</b>	Jordão Campos
<b>Canal</b>	Ofícios, e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone
<b>Quando e qual periodicidade</b>	Conforme agendamento das instituições prospectadas
<b>Onde serão armazenadas</b>	<a href="https://drive.google.com">https://drive.google.com</a>
<b>Como?</b>	Pasta compartilhada com os membros em nuvem
<b>Quem precisa da informação</b>	<b>EMPRESA PULSO</b>
<b>Qual propósito</b>	Empresa responsável por propor orçamento e executar a montagem dos painéis e das lâmpadas fluorescente por iluminação Led
<b>Responsável pelo envio</b>	Proprietário Henrique Tavares
<b>Canal</b>	Ofícios, e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone
<b>Quando e qual periodicidade</b>	Encontros semanais
<b>Onde serão armazenadas</b>	<a href="https://drive.google.com">https://drive.google.com</a>
<b>Como?</b>	Pasta compartilhada com os membros em nuvem
<b>Quem precisa da informação</b>	<b>EMPRESA PULSO</b>
<b>Qual propósito</b>	Acervo técnico e Anotação de Responsabilidade Técnica junto ao CREA
<b>Responsável pelo envio</b>	Antônio Célio
<b>Canal</b>	E-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone
<b>Quando e qual periodicidade</b>	Um encontro
<b>Onde serão armazenadas</b>	<a href="https://drive.google.com">https://drive.google.com</a>

Como?	Pasta compartilhada com os membros em nuvem
<b>Quem precisa da informação</b>	<b>UNILAB/ REITORIA</b>
Qual propósito	Termo de compromisso da Instituição com o propósito da Chamada do edital CPP 001/2017
Responsável pelo envio	Aristeu Roseno
Canal	Ofícios, e-mail
Quando e qual periodicidade	Um encontro
Onde serão Armazenadas	<a href="https://drive.google.com">https://drive.google.com</a>
Como?	Pasta compartilhada com os membros em nuvem
<b>Quem precisa da informação</b>	<b>UNILAB / PROPLAN / COPLAN</b>
Qual propósito	Levantamento do tempo de funcionamento dos setores e sua disposição em planta de situação
Responsável pelo envio	Antônio Célio
Canal	Ofícios, e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone
Quando e qual periodicidade	Tratativas constantes por e-mails
Onde serão armazenadas	<a href="https://drive.google.com">https://drive.google.com</a>
Como?	Pasta compartilhada com os membros em nuvem
<b>Quem precisa da informação</b>	<b>UNILAB/ PROPLAN</b>
Qual propósito	Elaboração da proposta de Projetos Prioritários de Eficiência Energética
Responsável pelo envio	Plínio Maciel
Canal	Ofícios, e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone
Quando e qual periodicidade	Dois a três encontros por semana
Onde serão armazenadas	<a href="https://drive.google.com">https://drive.google.com</a>
Como?	Pasta compartilhada com os membros em nuvem
<b>Quem precisa da informação</b>	<b>UNILAB e ENEL</b>
Qual propósito	Defesa da proposta de eficiência energética junto a Agencia Nacional de Energia Elétrica - ANEEL
Responsável pelo envio	Plínio Maciel, Hermínio Miguel
Canal	Ofícios, e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone
Quando e qual periodicidade	Três (3) Encontros agendados nas dependências da ENEL
Onde serão armazenadas	<a href="https://drive.google.com">https://drive.google.com</a>
Como?	Pasta compartilhada com os membros em nuvem
<b>Quem precisa da informação</b>	<b>ENEL DISTRIBUIÇÃO CEARÁ</b>
Qual propósito	Assinatura e acompanhamento do Acordo de Cooperação Técnica Enel/Unilab para o projeto prioritário de eficiência energética
Responsável pelo envio	Plínio Maciel
Canal	Ofícios, e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone
Quando e qual periodicidade	Tratativas constantes por e-mails
Onde serão armazenadas	<a href="https://drive.google.com">https://drive.google.com</a>
Como?	E-mails, pasta compartilhada com os membros em nuvem
<b>Quem precisa da informação</b>	<b>EMPRESA PULSO</b>

<b>Qual propósito</b>	Montagem e execução do projeto de Eficiência Energética no Campus das Auroras Blocos didáticos
<b>Responsável pelo envio</b>	Repres. UNILAB - Jordão Campos; Repres. PULSO - Inácio Liberalino; Repres. ENEL - Tiago
<b>Canal</b>	Ofícios, e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone
<b>Quando e qual periodicidade</b>	Dois a três encontros por semana
<b>Onde serão armazenadas</b>	<a href="https://drive.google.com">https://drive.google.com</a>
<b>Como?</b>	E-mails, pasta compartilhada com os membros em nuvem

Fonte: Elaboração própria (2018).

Por não possuir um plano de comunicação conforme prevê o PMBoK, o projeto prioritário de eficiência energética acaba tendo desvantagens, sendo que a principal desvantagem diz respeito à falta de controle total de toda informação do projeto, pois se fosse realizado um plano de comunicação conforme é mencionado no Quadro 2 acima, provavelmente se evitariam os problemas de gestão das comunicações que levam a falhas, provocando o insucesso do projeto.

Para que haja uma melhoria na gestão das comunicações do projeto da UNILAB, recomenda-se a implementação do plano de comunicação proposto neste trabalho, pois o mesmo mostra-se bastante satisfatório e é aplicável ao projeto prioritário de eficiência energética, uma vez que atende os requisitos do PMI, permitindo que o projeto funcione de forma eficiente, dando maior credibilidade às partes interessadas no que diz respeito às informações do projeto. Além disso, permite-se que os interessados realizem suas atividades com eficiência, possibilitando que cada envolvido receba as informações no formato certo, na hora certa e pelo meio de comunicação adequado evitando as falhas de comunicação durante a sua execução.

**Quadro 3: Plano das comunicações do projeto de cartões de crédito**

<b>Qual Informação</b>	<b>Registro das partes interessadas</b>
<b>Qual propósito</b>	Apresentar o projeto para as áreas envolvidas, apresentar o escopo e as grandes datas planejadas, bem como pegar o comprometimento dos principais Stakeholders e abrir o canal de Relacionamento entre as áreas da empresa.
<b>Quem precisa da informação</b>	Área de Produtos Cartões; Área Conta Corrente; Área de Operações – Embossing; Área de Operações Atendimento; Área de Marketing Cartões; Área de Controle de Fraudes; Área Jurídica; Área de Certificação; Homologação; Área de TI – Produção; Área de TI - CDG – Requisitos; Área de TI – Desenvolvimento; Área de TI - Testes Integrados; Área de TI – Segurança; Área de TI – Arquitetura.
<b>Responsável pelo envio</b>	Gerente do Projeto.

<b>Canal</b>	Reunião presencial.
<b>Quando e qual periodicidade</b>	Única Vez.
<b>Onde serão armazenadas</b>	<a href="https://revolucionaria.visualstudio.com">https://revolucionaria.visualstudio.com</a>
<b>Como?</b>	Reunião de Kickoff do projeto
<b>Qual Informação</b>	<b>Projeto Lógico</b>
<b>Qual Propósito</b>	Determinar qual trabalho será realizado e quais entregas produzidas.
<b>Quem precisa da informação</b>	Área de TI - CDG – Requisitos; Área de Desenvolvimento; Área de TI – Segurança; Área de TI – Arquitetura.
<b>Responsável pelo envio</b>	Gerente do Projeto.
<b>Canal</b>	Reunião presencial.
<b>Quando e qual periodicidade</b>	No início do projeto e a cada alteração de escopo que envolva arquitetura.
<b>Onde serão armazenadas</b>	<a href="https://revolucionaria.visualstudio.com">https://revolucionaria.visualstudio.com</a>
<b>Como?</b>	Documento de TI-Arquitetura
<b>Qual Informação</b>	<b>Plano de Projeto</b>
<b>Qual propósito</b>	Este é o documento que serve de base para todo o desenvolvimento do projeto, contém uma visão geral do Sistema Atual (As Is) e uma visão geral de como deverá ficar o sistema (To Be), além de um detalhamento de todas as funcionalidades a serem implementadas no projeto.
<b>Quem precisa da informação</b>	Área de Produtos Cartões; Área Conta Corrente; Área de Operações – Embossing; Área de Operações Atendimento; Área de Marketing Cartões; Área de Controle de Fraudes; Área Jurídica; Área de Certificação; Homologação; Área de TI – Produção; Área de TI - CDG – Requisitos; Área de TI – Desenvolvimento; Área de TI - Testes Integrados; Área de TI – Segurança; Área de TI – Arquitetura.
<b>Quem é o responsável</b>	Gerente do Projeto.
<b>Canal</b>	E-mail.
<b>Quando e qual periodicidade</b>	No início do projeto e a cada alteração funcional solicitada ao longo do projeto.
<b>Onde são armazenadas</b>	<a href="https://revolucionaria.visualstudio.com">https://revolucionaria.visualstudio.com</a>
<b>Como?</b>	Documento de Definição de Requisição (DDR)
<b>Qual Informação</b>	<b>Cronograma</b>
<b>Qual propósito</b>	Determinar datas de início e término das atividades do projeto e controlar e monitorar o andamento das mesmas.
<b>Quem precisa da informação</b>	Área de Produtos Cartões; Área Conta Corrente; Área de Operações – Embossing; Área de Operações Atendimento; Área de Marketing Cartões; Área de Controle de Fraudes, Área Jurídica; Área de Certificação; Homologação; Área de TI – Produção; Área de TI - CDG – Requisitos; Área de TI – Desenvolvimento; Área de TI - Testes Integrados; Área de TI – Segurança; Área de TI – Arquitetura.
<b>Quem é o responsável</b>	Gerente do Projeto.
<b>Canal</b>	Reunião presencial com os envolvidos em cada fase e divulgação por e-mail.
<b>Quando e qual periodicidade</b>	Semanal.
<b>Onde serão armazenadas</b>	<a href="https://revolucionaria.visualstudio.com">https://revolucionaria.visualstudio.com</a>
<b>Como?</b>	Cronograma do projeto, criado em Excel
<b>Qual Informação</b>	<b>Registro dos Risco</b>
<b>Qual propósito</b>	Os riscos do projeto são identificados bem como as ações

	para mitigar estes Riscos.
<b>Quem precisa da informação</b>	Área de Produtos Cartões; Área Conta Corrente; Área de Operações – Embossing; Área de Operações Atendimento; Área de Marketing Cartões; Área de Controle de Fraudes; Área Jurídica; Área de Certificação; Homologação; Área de TI – Produção; Área de TI - CDG - Requisitos; Área de TI – Desenvolvimento; Área de TI - Testes Integrados; Área de TI – Segurança; Área de TI – Arquitetura.
<b>Quem é o responsável</b>	Gerente do Projeto.
<b>Canal</b>	Reunião presencial com os envolvidos em cada fase e divulgação por e-mail.
<b>Quando e qual periodicidade</b>	Semanal.
<b>Onde serão armazenadas</b>	<a href="https://revolucionaria.visualstudio.com">https://revolucionaria.visualstudio.com</a>
<b>Como?</b>	Documento de Definição de Requisitos (DDR)
<b>Qual Informação</b>	<b>Solicitação de Mudança</b>
<b>Qual propósito</b>	Este documento de Solicitação de Alteração de Requisito identifica qualquer necessidade do Negócio de ajuste do escopo inicial do projeto.
<b>Quem precisa da informação</b>	Área de Produtos Cartões; Área Conta Corrente; Área de Operações – Embossing; Área de Operações Atendimento; Área de Marketing Cartões; Área de Controle de Fraudes; Área Jurídica; Área de Certificação; Homologação; Área de TI – Produção; Área de TI - CDG - Requisitos; Área de TI – Desenvolvimento; Área de TI - Testes Integrados; Área de TI – Segurança; Área de TI – Arquitetura.
<b>Quem é o responsável</b>	Gerente de Produtos.
<b>Canal</b>	Reunião presencial com os solicitantes da Mudança, e posteriormente com TI para avaliar os impactos. Divulgação por e-mail.
<b>Quando e qual periodicidade</b>	Eventual.
<b>Onde serão armazenadas</b>	<a href="https://revolucionaria.visualstudio.com">https://revolucionaria.visualstudio.com</a>
<b>Como?</b>	Documento de Alteração de Requisitos
<b>Qual Informação</b>	<b>Status Report</b>
<b>Qual propósito</b>	Neste Status Report é que são encaminhados para os envolvidos o andamento do projeto, bem como as ações necessárias e os responsáveis para solucioná-las.
<b>Quem precisa da informação</b>	Área de Produtos Cartões; Área Conta Corrente; Área de Operações – Embossing; Área de Operações Atendimento; Área de Marketing Cartões; Área de Controle de Fraudes; Área Jurídica; Área de Certificação; Homologação; Área de TI – Produção; Área de TI - CDG - Requisitos; Área de TI – Desenvolvimento; Área de TI - Testes Integrados; Área de TI – Segurança; Área de TI – Arquitetura.
<b>Quem é o responsável</b>	Gerente do Projeto.
<b>Canal</b>	Reunião presencial com os envolvidos em cada fase e divulgação por e-mail.
<b>Quando e qual periodicidade</b>	Semanal.
<b>Onde serão armazenadas</b>	<a href="https://revolucionaria.visualstudio.com">https://revolucionaria.visualstudio.com</a>
<b>Como?</b>	Documento Status Report
<b>Qual Informação</b>	<b>Reunião de Acompanhamento</b>
<b>Qual propósito</b>	Avaliar o andamento do projeto com as áreas, evolução e possíveis problemas. Nesta reunião também são avaliados os pontos de atenção para tomar ações agilmente

	<p>minimizando o impacto no projeto.</p> <p>Nesta reunião que deverão ser aprovadas ou rejeitadas as mudanças solicitadas.</p> <p>Esta reunião servirá de base para a confecção do Status Report do Projeto.</p>
<b>Quem precisa da informação</b>	<p>Área de Produtos Cartões; Área Conta Corrente; Área de Operações – Embossing; Área de Operações Atendimento; Área de Marketing Cartões; Área de Controle de Fraudes; Área Jurídica; Área de Certificação; Homologação; Área de TI – Produção; Área de TI - CDG - Requisitos; Área de TI – Desenvolvimento; Área de TI - Testes Integrados; Área de TI – Segurança; Área de TI – Arquitetura.</p>
<b>Quem é o responsável</b>	Gerente do Projeto.
<b>Canal</b>	Reunião presencial com os envolvidos em cada fase e divulgação por e-mail.
<b>Quando e qual periodicidade</b>	Semanal.
<b>Onde serão armazenadas</b>	<a href="https://revolucionaria.visualstudio.com">https://revolucionaria.visualstudio.com</a>
<b>Como?</b>	Ata de reunião
<b>Qual Informação</b>	<b>Ata de Reunião</b>
<b>Qual propósito</b>	Descreve as decisões importantes tomadas durante a reunião.
<b>Quem precisa da informação</b>	<p>Área de Produtos Cartões; Área Conta Corrente; Área de Operações – Embossing; Área de Operações Atendimento; Área de Marketing Cartões; Área de Controle de Fraudes; Área Jurídica; Área de Certificação; Homologação; Área de TI – Produção; Área de TI - CDG - Requisitos; Área de TI – Desenvolvimento; Área de TI - Testes Integrados; Área de TI – Segurança; Área de TI – Arquitetura.</p>
<b>Quem é o responsável</b>	Gerente do Projeto.
<b>Canal</b>	Reunião presencial com os envolvidos e divulgação por e-mail.
<b>Quando e qual periodicidade</b>	Eventual
<b>Onde serão armazenadas</b>	<a href="https://revolucionaria.visualstudio.com">https://revolucionaria.visualstudio.com</a>
<b>Como?</b>	Ata de reunião

Fonte: Elaboração própria (2018).

Segundo o PMBoK (2016 apud MONTES, 2018), existem algumas questões que conduzem um bom plano de comunicação. Pois, sem elas alguns detalhes do planejamento das comunicações não serão devidamente observadas. Tais questões são: O quê? Qual informação; Por quê? Com qual propósito; Quem é o responsável? Para quem? Quem precisa da informação? Quando serão necessárias e qual periodicidade?; Onde serão armazenadas e Como?

O projeto privado de cartões de créditos possui um plano de comunicação conforme prevê o PMBoK e cumpre com os critérios recomendados pelo PMI, pois as falhas de comunicação durante a execução deste projeto são menores. O mesmo já é implementado e mostra-se muito satisfatório e necessário para ser implementado em outros projetos.

Conforme o PMBoK (2013), o plano que segue devidamente as orientações propostas pelo PMI, contendo essas questões, apresenta uma capacidade maior de reduzir falhas no processo de comunicação. Maior também é o controle de fluxo das informações no projeto, porque ela vai detalhar como as informações serão planejadas, distribuídas e monitoradas. Desse modo, maiores são as vantagens de se obter as informações na hora certa e no formato certo, alcançando, assim, todas as metas traçadas no plano das comunicações.

Observando o Quadro 3 acima, é possível visualizar o plano de comunicação como um todo. Percebe-se que primeiramente foram identificados os *stakeholders* que compõem o projeto, visto que, para Vargas (2000), a identificação do mesmo é um dos fatores que pode ser considerado fundamental no planejamento das comunicações, sendo possível registrar as informações relevantes de cada uma delas.

Pode-se visualizar também que cada parte interessada, isto é, quem precisa das informações, optou por um canal e por uma frequência de comunicação diferente, sendo que o principal canal de comunicação que a maioria das partes interessadas optou para se comunicar foi a reunião presencial com os envolvidos em cada fase e a divulgação por e-mail, onde a frequência varia muito de cada envolvido, partindo do mais frequente ao menos frequente. Todas as informações deste projeto foram armazenadas em <<https://revolucionaria.visualstudio.com>>, tendo como principal responsável do envio das informações o gerente de projeto, por se comunicar com todas as partes interessadas. As informações necessárias que cada um solicitou, com o propósito e como são armazenadas as informações totalmente diferentes permite, assim, que cada um desenvolva cada atividade com eficiência, podendo, dessa forma, alcançar todos objetivos definidos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do embasamento teórico do estudo da nossa pesquisa tornou-se notável que gerenciar as comunicações é fundamental em qualquer setor de uma organização. O estudo mostrou ainda as ferramentas que a gestão de projetos dispõe e devem ser aplicadas de forma eficiente. Não obstante, na realidade, tem sido um desafio para diversas organizações gerenciar projetos com eficiência, o que requer do gerente de projeto que seja extremamente capacitado e que possua bagagem e habilidades de gestão de projetos, sem esquecer da capacitação por parte da equipe.

Uma comunicação dentro de um projeto, quando é bem implementada, é um fator importante tanto para as partes interessadas quanto para a obtenção do sucesso do projeto. É possível visualizar que as comunicações em diversas organizações ainda são gerenciadas de forma ineficiente. Para evitar que isto aconteça, é recomendável que as organizações gerenciem melhor as suas comunicações, optando por elaborar planos de comunicações para cada projeto. Se o gerenciamento das comunicações em projetos for bem implementado, haverá uma redução considerável no que tange aos problemas enfrentados em projetos, trazendo, assim, como principais vantagens para o projeto: permite uma melhoria no bem estar entre o gerente do projeto e a equipe, tornando mais fácil o alcance dos objetivos definidos; evita sobrecargas no trabalho, porque a equipe e o gerente de projeto, por saberem das atividades a serem executadas conseguem reduzir o excesso de trabalho; organiza as informações do projeto, permitindo que os interessados conheçam suas funções para garantir o andamento do projeto, eliminando os riscos que podem atrapalhar a entrega do produto.

Desse modo, foi possível atingir os objetivos definidos pela pesquisa. Além disso, o estudo envolveu uma pesquisa de campo para a obtenção das informações mais sólidas. A metodologia proposta foi implementada através da busca de informações do estudo de caso do projeto prioritário de eficiência energética da UNILAB, e chegou-se à seguinte conclusão: É conveniente que o projeto prioritário de eficiência energética faça um plano das comunicações conforme prevê o PMBoK. Defende-se que o plano de comunicação deve ter o formato apresentado no Quadro 2 (dois), pois o plano proposto neste trabalho atende ao PMI e se mostra muito satisfatório para obtenção de sucesso do projeto. Uma vez implementado, reduz os possíveis problemas de falhas de comunicação, possibilitando, assim, o alcance dos objetivos definidos. Para trabalhos futuros, se sugere o estudo de viabilidade da implantação

desse plano em projetos de outra natureza, como projetos de médio e grande porte em instituições públicas ou privadas.

## REFERÊNCIAS

ANNEEL. **Resolução Normativa nº 482, de 17 de abril de 2012**. 2012. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/cedoc/ren2012482.pdf>>. Acesso em: 3 out. 2018.

ANEEL. **Programa de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico do Setor de Energia Elétrica**. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/programa-de-p-d>>. Acesso em: 26 set. 2018.

CAMPOS, L. F. R. **Gestão de projetos**. Curitiba, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/WfH5ET>>. Acesso em: 14 fev. 2018.

CHAVES, L. E. et al. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

COSTA JUNIOR, M. P. Gestão de comunicações: aplicação do plano de gerenciamento das comunicações de projeto em um escritório de elaboração de projetos de engenharia e arquitetura. **Especialize**, Fortaleza, n. 7, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/d8aF4s>>. Acesso em: 9 mar. 2018.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2006.

JUNIOR, C. Gráfico de Gantt: como e por que utilizá-lo para gerenciar projetos?. **Project Builder**. 2017. Disponível em: <<https://www.projectbuilder.com.br/blog/grafico-de-gantt-como-e-por-que-utiliza-lo-para-gerenciar-projetos/>>. Acesso em: 28 out. 2018.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Editora Ltda, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/g5q6C3>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

MACIEL FILHO, P. N. **Unilab: Implantação e uso de energias renováveis como estratégia sustentável**. 2017. Dissertação (Mestrado em Sociobiodiversidade) – Unilab, 2017. Disponível em: <<http://repositorio.unilab.edu.br:8080/jspui/bitstream-/123456789/746/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2018

MATOS, G. G. **Comunicação empresarial sem complicação**. São Paulo: Manole Ltda, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/idtyhS>>. Acessado em: 21 fev. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELLO, R. B. **Guia de estudos: gestão de processos pelo PMI**. Minas Gerais, 2016.

MONTES, E. Gerenciamento das comunicações do projeto. **Escritório de Projetos**, 2018. Disponível em: <<https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-das-comunicacoes-do-projeto>>. Acesso em: 30 mai. 2018.

OLIVEIRA, A. B.; CHIARI, R. **Fundamentos em gerenciamento de projetos baseado no PMBOK 5.** ed. 2014. Disponível em: <<https://amaurooliveira.files.wordpress.com/2015/11/fundamentos-em-gerenciamento-deprojetos.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.

PERRONE, I. B. A. **Gerenciamento de pequenos projetos.** Monografia (MBA em gerenciamento de projetos) — Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2017.

PISA, B. J.; OLIVEIRA, A. G. d. Gestão de projetos na Administração Pública: Um instrumento para planejamento e desenvolvimento. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO, 2., 2013, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2013. Disponível em: <[http://200.19.73.116/anais2/wpcontent/uploads/2015/08/Beatriz\\_Jackiu.pdf](http://200.19.73.116/anais2/wpcontent/uploads/2015/08/Beatriz_Jackiu.pdf)>. Acesso em: 7 abr. 2018.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK).** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

PROPLAN. **Pró-Reitoria de Planejamento.** PROPLAN. [s.d]. Disponível em: <<http://www.proplan.unilab.edu.br/sobre/>>. Acesso em: 27 abr. 2018

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro.** Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa Acadêmica:** como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, M. B. S.; RODRIGUES, A. A. O processo de comunicação no projeto profisco/RN-Brasil. **Gestão e projetos**, São Paulo, v. 3, n. 3, 2012. Disponível em: <<http://revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/80>>. Acesso em: 17 out. 2018.

UNILAB. Como surgiu. **UNILAB.** [s.d]. Disponível em: <<http://www.unilab.edu.br/-comosurgiu>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

VALERIANO, D. L. **Moderno gerenciamento de projetos.** Pearson Prentice Hall, 2005.

VARGAS, R. V. **Pmbok - project management body of knowledge.** Belo Horizonte, 2000. Disponível em: <<http://www.jcoltro.com.br/project2000/pmbok.pdf>>. Acesso em: 30 mai. 2018.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos:** estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2005.

## ANEXO A – Questionário

1. Qual é a informação?
2. Qual é o propósito?
3. Quem precisa da informação?
4. Quem é o responsável pelo envio?
5. Canal?
6. Quando e qual periodicidade?
7. Onde são armazenadas?
8. Como?

## ANEXO B - Plano das comunicação de projeto prioritário de eficiência energética

Matriz de Comunicação Projeto Prioritário de Eficiência Energética e Estratégico de P&D - UNILAB					
Interessados	Conteúdo da Informação	Responsável	Canal	Frequência	Onde serão Armazenadas
UNILAB / REITORIA	Comissão de Eficiência Energética, Energias Alternativas e Boas Práticas Ambientais - Portaria GR nº 785/2016 - busca e prospecção de financiadores da aplicação de uma proposta de eficiência energética e auto produção de energia	Presidente da Comissão Plínio Maciel	e-mail, atas de reuniões	Reuniões Mensais	Pasta compartilhada com os membros em Núvem
ENEL DISTRIBUIÇÃO CEARÁ	<b>CHAMADA PÚBLICA DE PROJETOS CPP 001/2017</b> para atender a Chamada Aneel nº 001/2017, "Projeto Prioritário de Eficiência Energética e Estratégico de P&D" com a finalidade de selecionar Propostas de Projetos de "Eficiência Energética e Minigeração em Instituições Públicas de Educação Superior"	ENEL DISTRIBUIÇÃO CEARÁ Projeto de Eficiência Energetica Enel pee-ce@enel.com	e-mail pee-ce@enel.com	qualquer solicitação de esclarecimentos e/ou informações adicionais, referentes ao Edital, poderia ser formulada até às 17h do dia 08/03/2017	Página Eletrônica da Enel
UNILAB / REITORIA	Comissão para elaboração de proposta de projeto para Chamada Publica ENEL CPP-001_2017 - PORTARIA GR Nº 113_2017	Presidente da Comissão Plínio Maciel	e-mail, atas de reuniões, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone	encontros semanais	Pasta compartilhada com os membros em Núvem
UNILAB / PROPLAN / CIED	Identificar os projetos de instalação e levantar os quantitativos de luminárias	Jordão Campos	e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone	encontros semanais	e-mails, Pasta compartilhada com os membros em Núvem
UNILAB / PROAD / CSO	levantar as faturas com pagamentos de energia do bloco didático de Auroras nos ultimos 12 meses	Emanoel Marques	e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone	encontros semanais	e-mails, Pasta compartilhada com os membros em Núvem
UNILAB / PROPLAN / CIED	Levantar empresas com o perfil para atendimento das demandas e necessidades do edital CPP 001/2017	Jordão Campos	ofícios, e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone	conforme agendamento das instituições prospectadas	Pasta compartilhada com os membros em Núvem
EMPRESA PULSO	Empresa responsável por propor orçamento e executar a montagem dos painéis e das lâmpadas fluorescente por iluminação Led	Proprietário Henrique Tavares	ofícios, e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone	encontros semanais	e-mails, Pasta compartilhada com os membros em Núvem
EMPRESA PULSO	Acervo técnico e Anotação de Responsabilidade Técnica junto ao CREA	Antônio Célio	e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone	um encontro	e-mails, Pasta compartilhada com os membros em Núvem
UNILAB/ REITORIA	Termo de compromisso da Instituição com o proposito da Chamada do edital CPP 001/2017	Aristeu Roseno	ofícios, e-mail	um encontro	e-mails, Pasta compartilhada com os membros em Núvem
UNILAB/ IEDS	Grade curricular do curso de Engenharia com demonstração das disciplinas correlatas com a proposta edital CPP 001/2017	George Mamede	ofícios, e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone	tratativas constantes por e-mails	e-mails, Pasta compartilhada com os membros em Núvem
UNILAB / PROPLAN / COPLAN	Levantamento do tempo de funcionamento dos setores e sua disposição em planta de situação	Antônio Célio	ofícios, e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone	tratativas constantes por e-mails	e-mails, Pasta compartilhada com os membros em Núvem
UNILAB / REITORIA	Termo de acordo de Contrapartida da Unilab para com o edital CPP 001/2017	Aristeu Roseno	ofícios, e-mail	dois encontros	e-mails, Pasta compartilhada com os membros em Núvem
UNILAB/ IEDS	Elaboração da proposta de projeto de Pesquisa e Desenvolvimento P&D	Herminio Miguel de Oliveira	ofícios, e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone	dois a 3 encontros por semana	e-mails, Pasta compartilhada com os membros em Núvem
UNILAB/ PROPLAN	Elaboração da proposta de Projetos Prioritários de Eficiência Energética	Plínio Maciel	ofícios, e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone	dois a 3 encontros por semana	e-mails, Pasta compartilhada com os membros em Núvem
UNILAB/ IEDS	Discriminação dos laboratórios do curso de Engenharia com demonstração das disciplinas correlatas com a proposta edital CPP 001/2017	George Mamede	ofícios, e-mail	tratativas constantes por e-mails	e-mails, Pasta compartilhada com os membros em Núvem
UNILAB / PROPPG	Manter e firmar acordo com a FCPC para o repasse dos recursos da ENEL para o projeto P&D	Albanise Barbosa	ofícios, e-mails e telefonemas	conforme agendamento da instituição	e-mails
UNILAB e ENEL	Defesa da proposta de eficiencia energética junto a Agencia Nacional de Energia Eletrica - ANEEL	Plínio Maciel, Herminio Miguel	ofícios, e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone	3 Encontros agendados nas dependencias da ENEL	e-mails, Pasta compartilhada com os membros em Núvem
ENEL DISTRIBUIÇÃO CEARÁ	Assinatura e acompanhamento do Acordo de Cooperação Técnica Enel/Unilab para o projeto prioritário de eficiencia energética	Plínio Maciel	ofícios, e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone	tratativas constantes por e-mails	e-mails, Pasta compartilhada com os membros em Núvem
ENEL DISTRIBUIÇÃO CEARÁ	Assinatura e acompanhamento do Acordo de Cooperação Técnica Enel/Unilab para o projeto de Pesquisa e Desenvolvimento P&D	Herminio Miguel de Oliveira	ofícios, e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone	tratativas constantes por e-mails	e-mails, Pasta compartilhada com os membros em Núvem
EMPRESA PULSO	Montagem e execução do projeto de Eficiência Energética no Campus das Auroras Blocos didáticos	Repres. UNILAB - Jordão Campos Repres. PULSO - Inácio Liberalino Repres. ENEL - Tiago	ofícios, e-mail, mensagem eletrônica instantânea "WhatsApp" e telefone	dois a 3 encontros por semana	e-mails

## ANEXO C - Planos das comunicações do projeto de cartões de crédito

Cód	What? Qual Informação	Why? Qual propósito	Interessados	Conteúdo da Informação	Responsável pelo Envio	Canal	Frequencia
1	Registro das partes Interessadas	Apresentar o projeto para as áreas envolvidas, apresentar o escopo e as grandes datas planejadas, bem como pegar o comprometimento dos principais Stakeholders e abrir o canal de Relacionamento entre as áreas da empresa.	Área de Produtos Cartões, Área Conta Corrente, Área de Operações - Embossing Área de Operações Atendimento Área de Marketing Cartões Área de Controle de Fraudes, Área Jurídica Área de Certificação; Homologação Área de TI - Produção Área de TI - CDG - Requisitos Área de TI - Desenvolvimento Área de TI - Testes Integrados Área de TI - Segurança Área de TI - Arquitetura	Escopo geral do projeto, juntamente com o cronograma macro.	Gerente do Projeto	Reunião presencial	Única Vez
2	Projeto Lógico	Determinar qual trabalho será realizado e quais entregas produzidas.	Área de TI - CDG - Requisitos Área de TI - Desenvolvimento Área de TI - Segurança Área de TI - Arquitetura	Definir o escopo técnico e a viabilidade de atendimento junto às Áreas de Tecnologia.	Gerente do Projeto	Reunião presencial	No início do projeto e a cada alteração de escopo que envolva arquitetura
3	Plano de Projeto	Este é o documento que serve de base para todo o desenvolvimento do projeto, contém uma visão geral do Sistema Atual (As Is) e uma visão geral de como deverá ficar o sistema (To Be), além de um detalhamento de todas as funcionalidades a serem implementadas no projeto.	Área de Produtos Cartões, Área Conta Corrente, Área de Operações - Embossing Área de Operações Atendimento Área de Marketing Cartões Área de Controle de Fraudes, Área Jurídica Área de Certificação; Homologação Área de TI - Produção Área de TI - CDG - Requisitos Área de TI - Desenvolvimento Área de TI - Testes Integrados Área de TI - Segurança Área de TI - Arquitetura	Este documento é a base de todo o projeto, nele está contido todas as funcionalidades do projeto que serão entregues, bem como o que não fará parte do escopo do projeto. Neste documento também é onde são colocados os Requisitos não funcionais. Importante ressaltar que em cada funcionalidade deverá estar listada quais as áreas impactadas, para certificar do envolvimento de todas as áreas impactadas, bem como facilitar no momento da certificação do projeto. Os Riscos do projeto também estão definidos neste documento, bem como as ações para mitigá-los e seus respectivos responsáveis.	Gerente do Projeto	e-mail	No início do projeto e a cada alteração funcional solicitada ao longo do projeto
4	Cronograma	Determinar datas de início e término das atividades do projeto e controlar e monitorar o andamento das mesmas.	Área de Produtos Cartões, Área Conta Corrente, Área de Operações - Embossing Área de Operações Atendimento Área de Marketing Cartões Área de Controle de Fraudes, Área Jurídica Área de Certificação; Homologação Área de TI - Produção Área de TI - CDG - Requisitos Área de TI - Desenvolvimento Área de TI - Testes Integrados Área de TI - Segurança Área de TI - Arquitetura	Cronograma do projeto atualizado	Gerente do Projeto	Reunião presencial com os envolvidos em cada fase e divulgação por e-mail.	Semanal
5	Registro dos riscos	Os riscos do projeto são identificados bem como as ações para mitigar estes Riscos.	Área de Produtos Cartões, Área Conta Corrente, Área de Operações - Embossing Área de Operações Atendimento Área de Marketing Cartões Área de Controle de Fraudes, Área Jurídica Área de Certificação; Homologação Área de TI - Produção Área de TI - CDG - Requisitos Área de TI - Desenvolvimento Área de TI - Testes Integrados Área de TI - Segurança Área de TI - Arquitetura	Status Report	Gerente do Projeto	Reunião presencial com os envolvidos em cada fase e divulgação por e-mail.	Semanal
6	Solicitação de Mudança	Este documento de Solicitação de Alteração de Requisito identifica qualquer necessidade do Negócio de ajuste do escopo inicial do projeto.	Área de Produtos Cartões, Área Conta Corrente, Área de Operações - Embossing Área de Operações Atendimento Área de Marketing Cartões Área de Controle de Fraudes, Área Jurídica Área de Certificação; Homologação Área de TI - Produção Área de TI - CDG - Requisitos Área de TI - Desenvolvimento Área de TI - Testes Integrados Área de TI - Segurança Área de TI - Arquitetura	Change Request	Gerente de Produtos	Reunião presencial com os solicitantes da Mudança, e posteriormente com TI para avaliar os impactos. Divulgação por e-mail.	Eventual

7	Status Report	Neste Status Report é que são encalhados para os envolvidos o andamento do projeto, bem como as ações necessárias e os responsáveis para solucioná-las.	Área de Produtos Cartões, Área Conta Corrente, Área de Operações - Embossing Área de Operações Atendimento Área de Marketing Cartões Área de Controle de Fraudes, Área Jurídica Área de Certificação/Homologação Área de TI - Produção Área de TI - CDG - Requisitos Área de TI - Desenvolvimento Área de TI - Testes Integrados Área de TI - Segurança Área de TI - Arquitetura	Status Report	Gerente do Projeto	Reunião presencial com os envolvidos em cada fase e divulgação por e-mail.	Semanal
8	Reunião de Acompanhamento	Avaliar o andamento do projeto com as áreas, evolução e possíveis problemas. Nesta reunião também são avaliados os pontos de atenção para tomar ações agilmente minimizando o impacto no projeto. Nesta reunião que deverão ser aprovadas ou rejeitadas as mudanças solicitadas. Esta reunião servirá de base para a confecção do Status Report do Projeto.	Área de Produtos Cartões, Área Conta Corrente, Área de Operações - Embossing Área de Operações Atendimento Área de Marketing Cartões Área de Controle de Fraudes, Área Jurídica Área de Certificação/Homologação Área de TI - Produção Área de TI - CDG - Requisitos Área de TI - Desenvolvimento Área de TI - Testes Integrados Área de TI - Segurança Área de TI - Arquitetura	Status Report	Gerente do Projeto	Reunião presencial com os envolvidos em cada fase e divulgação por e-mail.	Semanal
9	Ata de reunião	Descreve as decisões importantes tomadas durante a reunião	Área de Produtos Cartões, Área Conta Corrente, Área de Operações - Embossing Área de Operações Atendimento Área de Marketing Cartões Área de Controle de Fraudes, Área Jurídica Área de Certificação/Homologação Área de TI - Produção Área de TI - CDG - Requisitos Área de TI - Desenvolvimento Área de TI - Testes Integrados Área de TI - Segurança Área de TI - Arquitetura	Ata de Reunião	Gerente do Projeto	Reunião presencial com os envolvidos e divulgação por e-mail.	Eventual

## ANEXO C - Matriz das comunicações do projeto de cartões de crédito

Matriz das Comunicações									
Gr	What? Qual informação	Why? Qual propósito	Who? Quem é o responsável	Who? Quem precisa da informação	When? Quando e Qual periodicidade	Where? Onde serão armazenadas	How? Template	How? Procedimento, Best Practices	
1 P	Registro das partes interessadas	Apresentar o projeto para as áreas envolvidas, apresentar o escopo e as grandes datas planejadas, bem como pegar o comprometimento dos principais Stakeholders e abrir o canal de Relacionamento entre as áreas da empresa.	Ger. Projeto	Área de Produtos Cartões, Área Conta Corrente, Área de Operações - Embossing, Área de Operações Atendimento, Área de Marketing Cartões, Área de Controle de Fraudes, Área Jurídica, Área de Certificação/Homologação, Área de TI - Produção, Área de TI - CDG - Requisitos, Área de TI - Desenvolvimento, Área de TI - Testes Integrados, Área de TI - Segurança, Área de TI - Arquitetura	Criado na iniciação e sempre atualizado	<a href="https://revolucionaria.visualstudio.com">https://revolucionaria.visualstudio.com</a>	Reunião de kickoff do projeto	Documento inicial do projeto onde buscamos o comprometimento das áreas envolvidas no projeto, e criamos o senso de urgência.	
2 P	Projeto Lógico	Determinar qual trabalho será realizado e quais entregas produzidas.	Ger. Projeto	Área de TI - CDG - Requisitos, Área de TI - Desenvolvimento, Área de TI - Segurança, Área de TI - Arquitetura	Criado no planejamento e sempre atualizado	<a href="https://revolucionaria.visualstudio.com">https://revolucionaria.visualstudio.com</a>	Documento de TI - Arquitetura.	Definir o escopo técnico e a viabilidade de atendimento junto às Áreas de Tecnologia.	
3 P	Plano de Projeto	Este é o documento que serve de base para todo o desenvolvimento do projeto, contém uma visão geral do Sistema Atual (As Is) e uma visão geral de como deverá ficar o sistema (To Be), além de um detalhamento de todas as funcionalidades a serem implementadas no projeto.	Ger. Projeto	Área de Produtos Cartões, Área Conta Corrente, Área de Operações - Embossing, Área de Operações Atendimento, Área de Marketing Cartões, Área de Controle de Fraudes, Área Jurídica, Área de Certificação/Homologação, Área de TI - Produção, Área de TI - CDG - Requisitos, Área de TI - Desenvolvimento, Área de TI - Testes Integrados, Área de TI - Segurança, Área de TI - Arquitetura	Criado no planejamento e sempre atualizado	<a href="https://revolucionaria.visualstudio.com">https://revolucionaria.visualstudio.com</a>	Documento de Definição de Requisitos (DDR)	Este documento é a base de todo o projeto, nele está contido todas as funcionalidades do projeto que serão entregues, bem como o que não fará parte do escopo do projeto. Neste documento também é onde são colocados os Requisitos não funcionais. Importante ressaltar que em cada funcionalidade deverá estar listada quais as áreas impactadas, para certificar do envolvimento de todas as áreas impactadas, bem como facilitar no momento da certificação do projeto. Os Riscos do projeto também estão definidos neste documento, bem como as ações para mitigá-los e seus respectivos responsáveis.	
4 P	Cronograma	Determinar datas de início e término das atividades do projeto e controlar e monitorar o andamento das mesmas.	Ger. Projeto	Área de Produtos Cartões, Área Conta Corrente, Área de Operações - Embossing, Área de Operações Atendimento, Área de Marketing Cartões, Área de Controle de Fraudes, Área Jurídica, Área de Certificação/Homologação, Área de TI - Produção, Área de TI - CDG - Requisitos, Área de TI - Desenvolvimento, Área de TI - Testes Integrados, Área de TI - Segurança, Área de TI - Arquitetura	Criado no planejamento e sempre atualizado	<a href="https://revolucionaria.visualstudio.com">https://revolucionaria.visualstudio.com</a>	Cronograma do projeto, criado em Excell.	O cronograma detalhado do projeto, baseado no documento de Definição de Requisitos contém as atividades detalhadas do projeto, com seus responsáveis por executá-las e aprová-las. O cronograma deve ser aprovado pelas principais partes interessadas e os responsáveis pelas atividades devem concordar com a duração das mesmas e estarem comprometidos.	
5 P	Registro dos riscos	Os riscos do projeto são identificados bem como as ações para mitigar estes Riscos.	Ger. Projeto	Área de Produtos Cartões, Área Conta Corrente, Área de Operações - Embossing, Área de Operações Atendimento, Área de Marketing Cartões, Área de Controle de Fraudes, Área Jurídica, Área de Certificação/Homologação, Área de TI - Produção, Área de TI - CDG - Requisitos, Área de TI - Desenvolvimento, Área de TI - Testes Integrados, Área de TI - Segurança, Área de TI - Arquitetura	Criado na iniciação e sempre atualizado	<a href="https://revolucionaria.visualstudio.com">https://revolucionaria.visualstudio.com</a>	Documento de Definição de Requisitos (DDR)	O DDR deve conter também os Riscos do projeto, bem como as ações para mitigá-los e seus respectivos responsáveis.	
6 C	Solicitação de Mudança	Este documento de Solicitação de Alteração de Requisito identifica qualquer necessidade do Negócio de ajuste do escopo inicial do projeto.	Área de Produtos Cartões	Área de Produtos Cartões, Área Conta Corrente, Área de Operações - Embossing, Área de Operações Atendimento, Área de Marketing Cartões, Área de Controle de Fraudes, Área Jurídica, Área de Certificação/Homologação, Área de TI - Produção, Área de TI - CDG - Requisitos, Área de TI - Desenvolvimento, Área de TI - Testes Integrados, Área de TI - Segurança, Área de TI - Arquitetura	A cada nova solicitação	<a href="https://revolucionaria.visualstudio.com">https://revolucionaria.visualstudio.com</a>	Documento de Alteração de Requisitos	Todas as Novas necessidades do Negócio devem ser encaminhadas a Área de Tecnologia através da Área de Produtos Cartões, que avalia a viabilidade funcional e encaminha para Tecnologia fazer uma análise da viabilidade técnica, bem como as devidas análises de impacto no projeto, onde as principais são Escopo, Prazo e Custo.	
7 C	Status Report	Neste Status Report é que são encaminhados para os envolvidos o andamento do projeto, bem como as ações necessárias e os responsáveis para solucioná-las.	Ger. Projeto	Área de Produtos Cartões, Área Conta Corrente, Área de Operações - Embossing, Área de Operações Atendimento, Área de Marketing Cartões, Área de Controle de Fraudes, Área Jurídica, Área de Certificação/Homologação, Área de TI - Produção, Área de TI - CDG - Requisitos, Área de TI - Desenvolvimento, Área de TI - Testes Integrados, Área de TI - Segurança, Área de TI - Arquitetura	Toda 3a	<a href="https://revolucionaria.visualstudio.com">https://revolucionaria.visualstudio.com</a>	Documento de Status Report	O Gerente de projeto é o responsável por colatar as informações de avanço do projeto e consolidá-las no Status Report que será divulgado semanalmente para o acompanhamento da evolução do projeto para a equipe.	
8 C	Reunião de Acompanhamento	Avallar o andamento do projeto com as áreas, evolução e possíveis problemas. Nesta reunião também são avaliados os pontos de atenção para tomar ações rapidamente minimizando o impacto no projeto. Nesta reunião que deverão ser aprovadas ou rejeitadas as mudanças solicitadas. Esta reunião servirá de base para a confecção do Status Report do Projeto.	Ger. Projeto	Área de Produtos Cartões, Área de TI - CDG - Requisitos, Área de TI - Desenvolvimento	Toda 3a	<a href="https://revolucionaria.visualstudio.com">https://revolucionaria.visualstudio.com</a>	Ata de reunião	Esta reunião terá frequência pré-determinada, neste caso semanalmente, e servirá de base para a confecção do Status Report (Item 7).	

9 C	Ata de reunião	Descreve as decisões importantes tomadas durante a reunião	Ger. Projeto	A ata será encaminhada para todos os participantes da reunião.	A cada reunião	<a href="https://revolucionavisualstudio.com">https://revolucionavisualstudio.com</a>	Ata de reunião	O Gerente de projeto fará ata de reunião em até 24 horas da reunião e enviará aos participantes da reunião. (Será incluído no texto do e-mail, Aguardo suas considerações em até 24 horas) A validação deverá ocorrer em até 24 horas do envio da ata. A ausência de resposta será considerada aceite da mesma.
-----	----------------	------------------------------------------------------------	--------------	----------------------------------------------------------------	----------------	---------------------------------------------------------------------------------------	----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------