LEONARDO SOUZA MARTINS

OS PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Titulo de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Os Processos do Gerenciamento da Comunicação

Elaborado por Leonardo Souza Martins e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Leonardo Souza Martins abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP36-Curitiba (5/2013) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/08/2013 a 19/12/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Os Processos do Gerenciamento da Comunicação é autêntico e original.

Curitiba, Data

_____

Leonardo Souza Martins

Resumo

O objetivo desta pesquisa é demonstrar por meio da matriz de *stakeholders* para comunicação, qual a melhor forma de abordagem para cada envolvido em um projeto de gerenciamento de comunicação e projetos alternativos para diminuição de custos na área de compras de uma empresa na cidade de Curitiba-PR. Devido à crescente competitividade no mercado, pode-se observar que mudanças dinâmicas vêm ocorrendo entre os mais diversos setores da indústria, consequentemente, as empresas buscam se diferenciar para alcançar vantagem competitiva e superar a concorrência através de estratégias consistentes com seu ambiente. Ações internas das empresas, referentes à estrutura e processos devem ser adaptadas a partir das escolhas estratégicas e por meio do gerenciamento de projetos em comunicação, permite-se mitigar falhas no entendimento das novas diretrizes. Desta forma, este projeto de gerenciamento de comunicação tem a intenção de analisar e propor ações de melhoria no ambiente interno da área de compras de uma empresa na cidade de Curitiba-PR, apontando os melhores caminhos e soluções para a fidelização de seus clientes internos e aumento da lucratividade da empresa. A metodologia da pesquisa foi qualitativa e quantitativa.

Palavras Chave: Gerenciamento de comunicação em projetos, compras, comunicação.

Abstract

The main objective of this research is to demonstrate through stakeholder matrix for communication, which is the best way to approach each stakeholder in a communication management project and also in alternative projects to reduce costs in the purchasing area of a company in the city of Curitiba-PR. Due to the increasing competitiveness in the market, it can be seen that dynamic changes are taking place among the various sectors of industry, consequently, companies seek to differentiate it selves in order to achieve competitive advantage and outperform the competition through consistent strategies considering their environment. Internal corporate actions, related to the structure and processes must be adapted from the strategic choices and by managing projects in communication, it is possible to mitigate failures in understanding the new guidelines. Thus, this communication management project intends to analyze and propose actions to improve the internal environment of a purchasing area of a company in Curitiba-PR, pointing out the best ways and solutions increase the loyalty of its internal customers and the company's profitability. The research methodology was qualitative and quantitative.

Key Words: Communication Management in projects, purchasing, communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Processos da Gerência de Comunicações.... 28
Figura 2- Modelo básico de comunicação.... 31
Figura 3- Posicionamento e processos do de Monitoramento de Projetos Estratégicos 34
Figura 4- Mapeamento das partes interessadas 38

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.... 8
2 DESENVOLVIMENTO.... 11
2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS 11
2.1.1 Procedimentos para a implantação de Gerenciamento de Projetos... 16
2.1.1.1 Planejamento.... 18
2.1.1.2 Implantação 20
2.1.1.3 Fatores críticos de sucesso para a implantação de um gerenciamento de projetos.... ... 20
2.1.1.4 Fatores de Fracasso na Implantação do gerenciamento de projetos 21
2.2 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO.... 22
2.2.1 Identificar as partes interessadas 23
2.2.2 Identificar as partes interessadas: entradas.... 25
2.2.3 Identificar as partes interessadas: ferramentas e técnicas 25
3 PLANO DE COMUNICAÇÃO 27
3.1 RESPONSABILIDADES DO PROJETO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO 34
3.1.1 Fatores de Sucesso do Projeto 35
3.1.2 Premissas 36
3.1.3 Restrições 36
3.1.4 Estratégias de Implantação 36
3.1.5 Partes interessadas 36
3.2 PLANO DOS MARCOS DO PROJETO 39
3.3 RESULTADOS ESPERADOS 40
4 CONCLUSÃO.... 41
5 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.... 42
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 43

1. INTRODUÇÃO

Atualmente empresas de todos os portes e seus mais variados departamentos buscam projetos para adaptar e cobrir suas necessidades com o menor dispêndio de tempo e verba possíveis. A área de compras, por exemplo, é uma das maiores responsáveis por buscar projetos que tragam reduções de custos para as empresas, e, já que se fala em custo, praticamente todos os departamentos da empresa podem ser afetados. Para evitar maiores problemas, a comunicação entre estas áreas deve ser pragmática, transparente e ágil.

Este trabalho tem como objetivo demonstrar por meio da matriz de *stakeholders* para comunicação, qual a melhor forma de abordagem para cada envolvido no projeto de gerenciamento de comunicação e projetos alternativos para diminuição de custos na área de compras de uma empresa na cidade de Curitiba-PR.

Para alcançar estes objetivos a área de gerenciamento de comunicação e suas respectivas variáveis serão conceituadas apontando o direcionamento mais indicado principalmente para os clientes da empresa envolvida no gerenciamento de projetos e analisando, por conseguinte as expectativas e interesses destes envolvidos.

De acordo com Lewis (2000) a definição de projeto está voltada a um trabalho único em meio e fins definidos, um escopo de trabalho especifico, um orçamento e um nível de performance a ser atingido. Ainda segundo o autor, para um trabalho ser considerado um projeto, precisa ter mais de uma tarefa associada, ou seja, trabalhos constituídos de uma única tarefa não são considerados projetos.

De acordo com Goodpasture (2000) o projeto define-se como o conjunto de tarefas únicas, interdependentes e não repetitivas planejadas e executadas de forma a produzir algum resultado.

Segundo Nicholas (1990, p.24), o projeto pode ser definido em termos de propósito, estrutura organizacional, complexidade, interesse e ciclo de vida:

> • Todo projeto envolve um propósito, produto ou resultado único e definível, geralmente especificado em termos de requerimentos de custo, prazo e performance;
> • Os projetos “cortam” as linhas funcionais da organização, já que para sua execução são necessárias habilidades, competências e talentos de múltiplos profissionais de diferentes funções. A complexidade do projeto muitas vezes surge dessa necessidade de times multifuncionais;
> • Todo projeto é único no sentido que gera algo diferente em algum ponto do que já foi feito anteriormente. Mesmo em projetos de “rotina”, como a construção de uma casa, variáveis como o terreno, o acesso a casa, leis de zoneamento, mercado de trabalho e serviços públicos certamente irão variar de uma construção para outra,

> tornando o projeto de cada construção único. Desta forma, um projeto é essencialmente diferente das atividades normais de produção de uma empresa, na medida que essas atividades são geralmente repetitivas e contínuas enquanto um projeto é, como definido, temporário e único;
> • Dado que um projeto é diferente do que já foi feito anteriormente, a incerteza e o risco são inerentes a ele;
> • Projetos são empreendimentos temporários, ou seja, possuem início e fim definidos. O fim é alcançado quando os objetivos do mesmo são atingidos, quando se torna claro que esses objetivos nunca serão alcançados ou quando a necessidade de que os objetivos sejam atingidos não mais existir;
> • Finalmente, o projeto é um processo de trabalho para atingir uma meta. Durante esse processo, existem fases distintas. O conjunto dessas fases é chamado de ciclo de vida do projeto;
> • Os mesmos autores dizem que assim como entidades orgânicas, os projetos possuem um ciclo de vida. De um começo vagaroso, o nível de atividade vai se desenvolvendo até um pico, começando então a declinar e, finalmente, terminar.

O *Project Management Institute* (PMI, 2000), resume essas definições:

- Projeto é um empreendimento temporário realizado de forma progressiva para criar um produto ou serviço único;

- Do fato dos projetos serem temporários decorre o fato dos mesmos possuírem obrigatoriamente início e término definidos. O fato dos projetos serem temporários, não necessariamente significa que sejam curtos.

Os projetos possuem uma elaboração progressiva e seus resultados também precisam ser progressivamente elaborados. A elaboração progressiva do resultado do projeto precisa ser cuidadosamente coordenada com o processo de definição de escopo.

> Um escritório de projetos é o que uma organização quer que ele seja. Pode ser tão simples como umas poucas pessoas preparando e mantendo cronograma, até várias pessoas realizando planejamento, informes, garantia de qualidade, coleta de informações de desempenho, e funcionar como centro de comunicação para vários projetos. O escritório de projeto é definido pelas necessidades de negócios da organização e cresce com aquelas necessidades. (CLELAND 2002, p. 61).

De início, os projetos necessitam possuir um objetivo muito bem claro e entendido por todas as partes interessadas, para que ocorra uma boa definição do escopo. Todos os *stakeholders* precisam ter conhecimento comum e preciso daquilo que deverá ser feito para gerar um processo de comunicação adequado, atendendo às expectativas do projeto. A realidade, porém, é que muitos projetos já iniciam com falha na definição do escopo e apenas com uma análise superficial do planejamento, com isso, a comunicação se perde e muitas gerências não dão atenção necessária que a comunicação precisa.

O gerenciamento de um projeto possui cinco etapas pelas quais todo projeto deve passar para ser bem conduzido, são eles: a fase de iniciação, o planejamento, a execução, o monitoramento e controle, por último, o encerramento.

Para obter sucesso e efetividade na comunicação, é importante que os envolvidos e a própria empresa entenda a mesma como um processo, em que seja possível identificar seus aspectos, particularidades, formas e envolvidos. É importante que as empresas saibam não somente armazenar as informações, mas utilizá-las de maneira eficiente, planejada e fazendo a gestão da comunicação. Somente assim, o conhecimento é gerado e difundido dentro das organizações de maneira construtiva, é por isso que durante todas as fases do gerenciamento do projeto, a comunicação precisa ser efetiva.

A partir do gerenciamento da comunicação as organizações conseguem recuperar facilmente tais informações e utilizá-las em novos projetos, um exemplo é a consulta de lições aprendidas e boas práticas de projetos já concluídos. Esta prática pode gerar valor para as organizações uma vez que um erro não será cometido novamente, as oportunidades serão capitadas ou pelo menos consideradas, e assim por diante.

Como se pode perceber, a comunicação é uma das áreas do conhecimento mais importante já que representa grande parte do tempo de gestores funcionais e de projetos e é a ligação entre *stakeholders* e informações. A falha na comunicação pode gerar uma infinidade de problemas, já que o entendimento incorreto de uma informação pode produzir ações desnecessárias ou em desacordo e, com a comunicação falha, o desempenho do projeto é afetado diretamente, devido à sua importância perante o desempenho e motivação dos envolvidos.

A pesquisa bibliográfica deste trabalho, correspondente aos objetivos, visa à compreensão do referencial teórico e compreende os seguintes passos: identificação e escolha de estudos realizados sobre o tema, contidos em livros, revistas e internet. A seguir, organização, análise reflexiva, comparação e interpretação das informações obtidas e como etapa final, síntese de conteúdos e considerações. A análise qualitativa os textos estudados deverá possibilitar uma reflexão sobre alternativas possíveis, sugestões ou recomendações a respeito das questões enfatizadas.

2. DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico referente ao gerenciamento de comunicação em projetos que são liderados e conduzidos pelo departamento de compras em indústrias de grande porte.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

De acordo com Martins e Martins (2005), a importância do papel dos projetos para muitas empresas são os elementos edificadores e estratégicos, assim, deve-se ter consciência de que a sua sobrevivência e crescimento dependem de seus resultados alcançados por meio e a maneira como são gerenciados. Já segundo Kerzner (2001) o projeto é considerado como uma atividade essencial para a transformação e geração de serviços e produtos envolvidos em uma organização por meio das pessoas e toda sua parte sistêmica de desenvolvimento. O PMBoK (2004, p.269) menciona: “o gerenciamento de aquisições do projeto inclui os processos para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados necessários de fora da equipe do projeto para realizar o trabalho”.

O projeto pode ser apontado por peculiaridades distintas como temporário, único e progressivo.

De acordo com Kerzner (2001), um projeto, diz respeito a uma série de atividades e tarefas com um desígnio específico, que têm começo, meio e fim definidos e, consomem recursos humanos e materiais além de ser multifuncional, uma ocasião que atravessam várias linhas funcionais da estrutura organizacional. A acepção de Kerzner (2001) está inteiramente alinhada com o guia de melhores práticas PMBOK (2008) que avalia um projeto como um empenho temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, com início e fim antecipadamente determinados. A particularidade de ser temporário é muito importante, pois todo projeto tem um início e um fim definidos - o projeto conclui quando os objetivos para o qual foi criado são alcançados ou quando se torna evidente que os objetivos do projeto não serão ou não poderão mais ser atingidos ou a precisão do projeto não existe mais.

Assim o gerenciamento de projetos apresenta inúmeras vantagens a propósito de as demais formas de gerenciamento, tendo se apontado eficaz em alcançar os resultados

almejados. Assim ele pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, em qualquer linha de negócios. Em meio a os fundamentais benefícios Vargas, (2005, p.10) enfatiza:

> •Evita surpresas durante a execução dos trabalhos;
> •Permite desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas;
> •Antecipa as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas sejam tomadas;
> •Adapta os trabalhos ao mercado consumidor e ao cliente;
> •Disponibiliza os orçamentos antes do início dos gastos;
> • Agiliza as decisões, pois as informações estão estruturadas e de fácil acesso;
> • Aumenta o controle gerencial através do detalhamento de atividades em todas as fases;
> • Otimiza a alocação de pessoas;
> •Registra as lições aprendidas para projetos futuros.

Deste modo Kerzner (2002) nota que uma metodologia de expressão mundial, não chega para se obter a nobreza em gestão de projetos. O entrosamento, a aceitação e o uso pelos profissionais da empresa é que regem a mesma excelência. Sabe-se que é pela excelência na execução, que uma metodologia percebe o patamar de expressão mundial.

A definição do escopo de gerenciamento de projetos, parte inicial e que irá definir todas as próximas ações de um projeto, na visão de alguns autores pode ser determinada por:

a) Organização que desenvolve todos os projetos. (ARCHIBOLD, 2003);
b) Definição pela unidade organizacional e uniformização de processos e suas ferramentas. (RAD e RAGHAVAN, 2000);
c) Nível corporativo desenvolvendo serviços, métodos, ferramentas de auxílio nos projetos. (CRAWFORD, 2000, CHELAND e IRLAND, 2000).

Um projeto para ser realizado necessita ser gerenciado e conforme acima, os autores divergem sobre quem deve definir e conduzir o projeto. Na visão de Koontz, e O'Donnel (1980), gerenciar é realizar atividades e tarefas que têm como finalidade planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso as pessoas ajam por conta própria, sem o empenho sincronizado dos subordinados. Importante mencionar que para o controle de projetos é primordial a emissão de relatórios e supervisão de indicadores que segundo Gonsales e Rodrigues (2002), não podem influenciar os projetos já conduzidos.

Dinsmore, e Cavalieri, (2003, p.47) deste modo ressaltam que o gerenciamento de projetos é a: "aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para projetar

atividades que visem atingir os requisitos do projeto. Para facilitar o gerenciamento do projeto ele deve ser dividido em fases que constituem seu ciclo de vida".

De acordo com Englund, Graham e Dinsmore (2003) a adoção de práticas de gerenciamento de projetos dentro de uma corporação é uma filosofia gerencial fundamentada no principio de que as metas corporativas são alcançadas por meio de uma rede de projetos simultâneos, que exigem uma abordagem sistemática e abrangem projetos estratégicos corporativos, projetos de melhoria operacional e transformação organizacional igualmente como o desenvolvimento tradicional de projetos.

A responsabilidade dos envolvidos segundo Rad e Raghavan (2000) na maioria dos casos se resumem em:

a) Acompanhamento de projetos, treinamento de profissionais, entre outros;
b) Responsabilidade pela metodologia de gerenciamento de projetos;
c) Análise de sucessos e fracassos e adoção de melhores práticas;
d) Possibilidades para a técnica de projetos a ser utilizada pelos gerentes.

Tais responsabilidades vão de encontro com alguns dos objetivos da empresa como: menores custos na execução do projeto, maior comunicação entre gerentes e operações realizadas com mais eficácia.

Tem-se conhecimento que exercer uma profissão exige do profissional conhecimento especial e um preparativo longo e intensivo oferecida, habitualmente, por formação acadêmica em cursos de graduação e pós-graduação. Expandir habilidades e alcançar o nível de profissionalismo ajustado com a função de gerente de projetos precisa de aprendizado de conceitos básicos, técnicas e ferramentas de gerenciamento bem como sua prática.

Dinsmore e Cavalieri (2003) e PMI (2000) denotam que a pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto é o gerente de projetos, por conseguinte é responsável ao mesmo tempo pelo seu sucesso. O gerente carece ser encarregado desde o início do projeto e precisa ter o apoio visível da alta administração. Ele deve ter a sua competência reconhecida pelos demais interessados no projeto, mesmo que não precise ter profundo conhecimento técnico uma vez que sua competência está mais voltada para o entendimento geral e não para o específico.

Como se tem conhecimento e na avaliação Prado, (2000) o gerente do projeto tem dessemelhantes atividades e responsabilidades, como por exemplo: determinar e controlar os objetivos do projeto; definir e controlar os requisitos do produto; decidir e controlar os riscos do projeto; determinar e avaliar os fatores críticos de sucesso do projeto; definir e avaliar os

pontos fortes e pontos fracos do projeto; definir e controlar o cronograma; verificar o esforço, avaliar o projeto e a equipe com métricas; alocar e gerenciar recursos (orçamento, materiais, pessoas); definir prioridades; coordenar influência mútua em meio a os envolvidos no projeto; garantir que os prazos e custos estão sendo mantidos dentro do planejado; asseverar que os produtos do projeto atendam aos critérios de qualidade e que estejam de acordo com os padrões estabelecidos; formalizar a aceitação dos artefatos resultantes de cada fase do ciclo de vida do projeto; preparar relatórios de avaliação e de acompanhamento da situação do projeto; participar de reuniões de acompanhamento e de revisão do projeto.

Antigamente, pessoas se tornavam gerente de projetos a seguir de ter sido incumbido a elas responsabilidades e atividades de gerenciamento de projetos. Até hoje, habitualmente não é arrogado ao gerente de projetos o conhecimento de como conduzir projetos de forma sistemática e sim na base da tentativa-erro (o que gera erros graves no projeto e com alto custo). Estes profissionais recebem insuficientes ou nenhuma elaboração formal para o trabalho, tendo que reinventar muitas ocasiões os preceitos essenciais do gerenciamento de projetos.

Desta forma, a atividade ou função de ampliar e gerenciar projetos logo tinha com outras denominações, tais como líder de projeto, coordenador, gerente de equipe ou gerente de área. O papel de gerente de projetos aparece para desempenhar as mesmas funções com a diferença de se ter um maior poder de decisão e autonomia para o projeto.

Na visão de Prado, (2000) as organizações colocadas em um ambiente globalizado, crescentemente competitivo, sujeito a aceleradas e grandes transformações precisam cada vez mais inovar seus produtos e serviços. Desta forma, a preparação de profissionais em um curto espaço de tempo, com competência, qualidade e a custos reduzidos para gerenciar com sucesso os projetos aparece como consequência das necessidades do cenário atual. Os gerentes de projetos precisam ser profissionais preparados para poder praticar e realizar bem o seu papel trazendo os benefícios que as organizações desejam. Prosseguindo Prado, a boa prática de gerenciamento de projetos produz efeitos significativos para as organizações como: (1) redução no custo e prazo de desenvolvimento de novos produtos; (2) aumento no tempo de vida dos novos produtos; (3) aumento de vendas e receita; (4) aumento do número de clientes e de sua satisfação e (5) aumento da chance de sucesso nos projetos.

Termini, (2003) assegura ainda que a profissão começou nos anos 20, e ganhou impulso na Primeira e na Segunda Guerra Mundial. Muitas das organizações, não exclusivamente de defesa, entretanto aquelas de infraestrutura, que tiveram que dar suporte à

guerra, se tornaram super competentes no gerenciamento de projetos. Foi por conta das guerras que essa profissão ganhou mais popularidade e pró-atividade.

No início dos anos 60, o gerenciamento de projetos foi formalizado como ciência. Os negócios e outras organizações começaram a descobrir o benefício do trabalho organizado em torno dos projetos e a compreender a necessidade crítica para comunicar e agregar o trabalho por meio de múltiplos departamentos e profissões.

Nas décadas seguintes, principalmente nos anos 80, quando a competição global se acirrou, o gerenciamento de projetos, iniciou a tomar sua forma moderna. Vários modelos de negócio desenvolveram-se neste período e todos eles compartilharam uma estrutura de suporte comum: projetos são regidos por um gerente de projetos, que coloca pessoas juntas em um time e garante a integração e comunicação de fluxos de trabalho por meio de diferentes departamentos.

Barbera, (2002) refere que a rápida transformação no comportamento das organizações e do mundo conteve um efeito intenso das práticas de gerenciamento de projetos. Este comportamento tem efeito numa globalização dramática da disciplina de gerenciamento de projetos e ressaltado a sua estimação.

Compete notar que em 1969 foi criado nos EUA o *Project Management Institute* (PMI), uma entidade que reúne os profissionais em gerenciamento de projetos – Project Management Professional (PMP) – e difunde um conjunto de conhecimentos reconhecidos como boas práticas na área, notadamente por meio de sua publicação mais referenciada pelos profissionais da área, o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK).

Lukosevicius, (2009) destaca que para um gerenciamento ativo e competente dos projetos, programas e portfólios, esses carecem ser coordenados de forma centralizada. Para tanto, uma solução vastamente tomada tem sido a implantação de uma unidade organizacional conhecida como Escritório de Gerenciamento de Projetos – *Project Management Office* (PMO), que proporciona suporte ao gerenciamento dos projetos, difunde e aprimora a metodologia de gerenciamento, suas ferramentas e documentos padrões, mantém memória técnica das ações projetizadas, em meio a outras funções.

Nessa definição, o gerenciamento de projetos incide em uma área de especialização da gestão empresarial, similar a outras áreas de atuação funcionais das organizações, utilizada para realizar uma série de objetivos, estratégias e tarefas dentro de um cronograma e orçamento bem definidos no entender de Srivannaboon; Milosevic, (2006).

De acordo com Johnson, (2001) as organizações, para colherem os benefícios aguardados, precisam ter a conscientização em adotar o gerenciamento de projetos não apenas como uma profissão, porém como uma metodologia na qual os seus gerentes careçam ser devidamente treinados, de forma a agregar valor às experiências individuais de cada um deles. O gerenciamento de projetos deve ser feito de forma profissional e conduzido por pessoal qualificado. Mas, a cultura de projetos nas organizações necessita ser criada, a sua implantação deve ser realizada de forma sistemática e os seus princípios colocados em prática do jeito mais adequado às necessidades das organizações.

Na visão do PMI (2000), de acordo com o PMBOK Guide edição 2000, o gerenciamento de projetos, identifica e exibe as fundamentais áreas de conhecimento e práticas. Cada uma destas áreas (no total de nove) é descrita por meio de processos (no total de 39), e se menciona a um aspecto a ser estimado dentro da gerência de projetos. Sabe-se que o PMI *apud* Dinsmore e Cavalieri, (2005) determina o conceito de gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, agilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos e que estas estão colocadas nas cinco etapas de processos (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento), sendo quase todas executadas ao mesmo tempo durante todo o ciclo de vida da gerência do projeto.

Embora de ser uma técnica de gestão relativamente atual, o gerenciamento de projetos, decorre passando por procedimento de melhoria e desenvolvimento de novas áreas de conhecimento e atingiu na metade dos anos 90 o que Kerzner (2006) chama “gestão de projetos moderna”. Nesta ocasião os executivos das grandes empresas começaram a usar a gestão de projetos para descentralizar os processos corporativos de tomada de decisão que não podiam permanecer centralizados na alta administração devido à intensificação da celeridade da transformação. Prossegue Kerzner (2006), destacando que hoje em dia a implantação do gerenciamento de projetos compõe a gestão avançada de projetos.

2.1.1 Procedimentos para a implantação de Gerenciamento de Projetos

A implantação de um gerenciamento de projetos não é considerada tarefa simples, pois necessita de esforço além de um planejamento bem sucedido, segundo Black (1998, *apud* Gerhard, 2004).

Tal processo, segundo Valeriano (2002 apud Gerhard, 2004) precisa ser elaborado e desenvolvido por uma empresa com a consciência de que o mesmo não é um processo simples

para sua realização, pois exige disciplina, organização e procedimentos adequados para que seja bem sucedido.

Já Block (1998, *apud* Gerhard, 2004), ressalta que a ferramenta de gerenciamento só obterá sucesso quando envolver várias pessoas direcionadas a um mesmo objetivo, ou seja, em um planejamento cuidadoso e esforçado por parte da equipe realizadora deste projeto.

Bridges e Crawford (2000 *apud* Anselmo, 2004) consideram que, dado que a mudanças culturais são necessárias para a implementação e isto é um passo difícil, a mesma deve ser feita em partes e adotar um consciente planejamento atendendo mais rapidamente as necessidades de uma empresa. Os autores apresentam quatro fases desta implantação como sendo:

Fase I — Preparar o terreno: são as iniciativas a curto e longo prazo quanto a seus objetivos até o plano de ação ser preparado e aprovado;

Fase II — Começar com iniciativas de curto prazo: é a iniciativa da equipe em comunicação, divulgação e término das iniciativas em curto prazo em resultados e consolidação do mesmo;

Fase III — Caminhar com soluções de longo prazo: está relacionado ao valor da empresa por meio de melhorias quanto ao gerenciamento de projetos ligados aos profissionais e suas práticas positivas ao gerenciamento de projetos;

Fase IV — Manter e aprimorar: é a fase de funcionamento e reconhecimento do valor das atividades diárias pela equipe para o sistema de gerenciamento em novas oportunidades e custo menor das estratégias operacionais de forma contínua para o gerenciamento de projetos.

Outro modelo de divisão que pode ser adotado é a proposta de Dinsmore (1999) que sugere quatro fases:

- Planejamento: são as definições das funções futuras do gerenciamento de projetos em recursos, operações, estruturas e o próprio gerenciamento deste projeto além dos riscos de sua implantação;

- Implantação: devem ser definidos os pontos importantes na metodologia e procedimentos voltados a comunicação e disponibilização das informações necessárias como definição de softwares, hardwares e interconectividade. Gerhard (2004) acentua que para o desenvolvimento deste plano detalhado, os participantes devem estar ligados ao projeto sejam cuidados e alimentados;

- Operação: são todos os passos acompanhados e avaliados ao alcance do crescimento dos projetos;

- Melhoria Contínua: eficácia do Escritório de Projetos e principalmente atenção aos resultados e lições aprendidas no decorrer do período. Segundo Hyland e Boer (2006), mais recentemente, o conceito de melhoria contínua tem evoluído para a ideia de inovação contínua. Para Boer *et al*. (2006), inovação contínua é a capacidade, em termos de desempenho, de combinar efetivamente a eficiência operacional com a flexibilidade estratégica. Em termos de processos, inovação contínua é a capacidade de combinar satisfatoriamente as inovações radical e incremental, envolvendo as operações, melhorias incrementais, aprendizado e inovações radicais.

A tabela 1 demonstra um comparativo entre os passos recomendados para implantação de um PMO segundo três diferentes autores.

	Block (1998)	Cleland (2002)	Vargas (2003)
1	Identificar padrinho (Sponsor)	Definir serviços	Escolher tipo de PMO
2	Definir Funções	Definir competências	Obter suporte (Sponsor)
3	Preparar plano de comunicação	Definir e anunciar Início do PMO	Criar Infra-estrutura
4	Preparar orçamento	Trabalhar necessidades dos GP's	Motivar e doutrinar envolvidos
5	Obter fundos e suporte (Sponsor)	Desenvolver serviços do PMO	Implementar estrutura

Tabela 1- Passos propostos para implantação de um PMO

Fonte: O Pesquisador (2016) adaptado de Block (1998), Chekand (2002) Vargas (2003)

Segundo Dinsmore (1999), o PMO deve obedecer a uma sequência básica como demonstra a tabela acima, pois é natural a forma como a implementação de um projeto de gerenciamento, de um escritório de projetos, ou seja, os passos importantes para a realização do planejamento e gerenciamento das ações propostas em uma determinada empresa e que dependem da forma como será seguida a cultura e as funções de cada uma das organizações com competência, exatidão e responsabilidade nas ações para o desenvolvimento do Escritório de Projetos.

2.1.1.1 Planejamento

Dinsmore (1999) e Valeriano (2002) ressaltam que para a implantação de um Escritório de Projetos, o seu objetivo deve estar no seu funcionamento e implantação, mas acima de tudo, na forma como deverá ser tratado um determinado projeto.

Em se tratando do Gerente de Projetos, este deve ser designado de acordo com Valeriano (2002) como um conhecedor da organização na tomada de decisões estabelecendo as metas, que, após analisadas precisam instituir as atribuições necessárias para a relação entre o escritório, os projetos e os colaboradores.

Valeriano (2002) ainda destaca que as competências de um PMO estarão presentes nos resultados estabelecidos confrontados com o orçamento a que será destinado para a implantação deste Escritório de Projetos.

Para que esta implantação possa acontecer, Cleland (2002), afirma que acima de tudo, é necessário analisar os primeiros passos para a obtenção do acordo do dirigente e gerente sobre o projeto em si.

Cheland (2002) ressalta ainda que este Escritório de Projetos deve ser definido logo em um escopo de trabalho para que no decorrer do tempo possa evoluir e assim todo o processo de sua implantação entre competências e desenvolvimento possam ser satisfatórios. Bem como deve haver a determinação da quantidade de apoio o qual pode vir a ser fornecido pelo PMO.

Vargas (2003) descreve dois conceitos importantes para a instalação deste Escritório de Projetos em duas fases:

- Escolha do tipo de escritório a ser implementado e
- Obtenção de suporte e apoio (patrocinador, *sponsor*)

A relação entre estabelecer metas para o Escritório de Projetos e as informações a serem adquiridas bem como os resultados esperados podem acontecer entre hipóteses e restrições como:

- Qual o escopo do escritório e qual o escopo dos esforços necessários para fazer o escritório funcionar;
- Quais os custos envolvidos e prazos definidos;
- Quais normas de qualidade devem ser seguidas;
- Que recursos humanos são necessários;
- Qual o plano de comunicação para as fases de implantação e pós-implantação;
- Quais os riscos da implementação.

2.1.1.2 Implantação

Após as definições iniciais do projeto, será determinada a implantação, que, segundo Valeriano (2002), é indispensável para os recursos e funcionamento do Escritório de Projetos, bem como a formação da equipe e início dos trabalhos propostos. Um treinamento também deve ser realizado entre os envolvidos durante o desenvolvimento dos processos e após novos incrementos.

Valeriano (2002) observa ainda, que o esforço é de suma importância para que todos os resultados planejados no gerenciamento de projetos sejam avaliados e possivelmente replanejados.

Vargas (2003) apresenta alguns passos para o enquadramento da implantação do escritório de projetos e gerenciamento de projetos como sendo:

- Criação da estrutura do escritório (instalações, funcionamento, entre outros);
- Motivar e doutrinar envolvidos;
- Implementar estrutura (relatório analise, ferramentas, entre outros);
- Estabelecer projetos piloto.

De acordo com Cleland (2002), estes passos estão correlacionados bem como as metas estabelecidas pelo Gerente de Projetos e seus dirigentes e assim o entendimento de suas necessidades reais.

2.1.1.3 Fatores críticos de sucesso para a implantação de um gerenciamento de projetos

Segundo Kerzner (2002) "A existência de uma metodologia de expressão mundial não basta para se alcançar a excelência em gestão de projetos. A sua aceitação e utilização pelo conjunto da organização é que conduzem à excelência.".

Algumas recomendações para o sucesso do gerenciamento de projetos são destacadas por Silva (2006) como:

- Deve-se tratar a implantação do gerenciamento de projetos como sendo verdadeiramente um Projeto;
- Tenha o comprometimento da alta administração;
- Vender a ideia para toda a organização de uma maneira geral;

- Desenvolver o senso de comprometimento voltada a toda a equipe;
- Desenvolver a liderança e espírito de equipe;
- Desenvolver a confiança entre os *stakeholders*;
- Desenvolver estimativas de custo, prazos e qualidades realistas;
- Desenvolver alternativas em antecedência aos problemas;
- Manter as modificações sobcontrole;
- Evitar um número excessivo de documentos e análises;
- E principalmente evitar as complicações.

Alguns fatores de sucesso foram levantados por Bridges e Crawford (2000):

- simplificação do processo;
- foco em valor;
- planejamento;
- patrocínio da alta administração e
- comunicação eficaz.

Segundo Gonsalez e Rodrigues (2002), para obter sucesso na implantação do gerenciamento de projetos deve haver mudanças culturais e organizacionais na empresa.

2.1.1.4 Fatores de Fracasso na Implantação do gerenciamento de projetos

Além do sucesso na implantação de um gerenciamento de projetos, fatores de fracasso também devem ser observados. O fracasso no gerenciamento de projetos ocorre devido a alguns fatores citados por Pinto (2004):

- Quando o valor de um gerenciamento de projetos não fica claro quanto a objetivos a serem alcançados;
- A equipe não consegue perceber o impacto positivo nas entregas dos projetos;
- O gerenciamento de projetos significa neste sentido uma ameaça, pois os funcionários apresentam-se improdutivos;
- O gerenciamento de projetos apresenta-se em nível muito baixo quanto a sua estrutura organizacional Assim, o gerenciamento de projetos não recebe apoio dos seus Gerentes funcionais, importantes para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos;

O insucesso na implantação do EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos), segundo Bridges e Crawford (2000), estão relacionados a:

- tentativa de fazer tudo de uma só vez;
- procrastinação;
- esquecimento das principais partes interessadas;
- atitude de exigir antes de prover;
- trabalho sem apoio dos interessados e da alta administração.

2.2 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

Segundo PMBOK (2008) o gerenciamento de comunicação em projetos inclui os processos necessários para assegurar que as informações do próprio projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira correta e oportuna.

A empresa que almeja alcançar sucesso em gerenciamento de projetos carece desenvolver um processo de implantação bem sucedido, sendo fatores de sucesso, em meio a outros: ter como baseamento a cultura da organização, desempenhar treinamentos extensivos e contar com o comprometimento dos executivos, que necessitam reconhecer o valor que o gerenciamento formal de projetos acrescenta à empresa. Para Kerzner (2006) existem dois programas de capacitação principais:

> • Conceitos básicos de gestão de projetos, destacando questões comportamentais, como relacionamentos com mais de uma chefia, administração do tempo, liderança, resolução de conflitos, negociação, formação de equipes, motivação e áreas básicas de gestão como planejamento e controle;
> • Conceitos avançados de gestão de projetos, enfatizando técnicas de programação de prazos e pacotes de softwares utilizados para planejamento e controle de projetos (KERZNER 2006, p.78).

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, competências, ferramentas e técnicas para esquematizar atividades que aspirem alcançar os requisitos do projeto. Para o bom gerenciamento do projeto, o mesmo necessita ser dividido em etapas que formam seu ciclo de vida segundo Dinsmore (2003). Desta forma, uma comunicação eficaz é uma ponte entre as partes envolvidas e interessadas, afetando diretamente os resultados a serem obtidos no projeto e dividindo as suas fases.

Com base no PMBOK (2008) o gerenciamento de comunicação em projetos é composto por cinco processos, sendo eles:

- Identificar as partes Interessadas;

- Planejar as comunicações;

- Distribuir as Informações;

- Gerenciar as Expectativas das Partes Interessadas;

- Reportar o desempenho.

A comunicação está presente dentro de todas as áreas do conhecimento do projeto e das organizações, sendo assim, estes processos estão a todo o momento interagindo com eles mesmos.

2.2.1 Identificar as partes interessadas

É o processo de identificação de todos aqueles que podem ser influenciados pelo projeto. Além desta identificação, é necessário haver um responsável pela documentação das informações relacionadas aos interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto. Os interessados podem ser pessoas, organizações, patrocinadores, público e todos aqueles que podem estar envolvidos ou serem afetados (positiva ou negativamente) pelo projeto.

Para que o projeto obtenha sucesso em seu objetivo final, é extremamente necessária a identificação desde seu início das partes interessadas. Com esta identificação pode-se avaliar os interesses, expectativas, importância e influência das partes.

O conceito de gerenciamento de projeto faz referência à aplicação de um conjunto de conhecimentos, competências, ferramentas e técnicas inteiramente às atividades de um projeto, com o intuito exclusivo do alcance dos requisitos para o qual ele foi idealizado. Portanto, a aplicação deste conjunto de ferramentas e técnicas sobre um conjunto de entradas provenientes de outros processos produz o que se chama de saídas dos processos de gerenciamento de projetos, o que admite a execução do gerenciamento do projeto em todo o seu ciclo: iniciação, planejamento, controle e encerramento (DINSMORE, 2003).

De acordo com os autores (FORMAN *apud* RAD & RAGHAVAN, 2000) as falhas nos projetos são apresentadas por um estudo recente com números dentre 8.380 projetos de

tecnologia de informação, 31,1% continham falhas dos quais impediam que tais fossem atingidos, 52,7% estavam em processo de recuperação de falhas ocorridas recentemente e, possivelmente, seriam completados fora do prazo e atingindo apenas parcialmente os objetivos e 16,2% foram completados no prazo, dentro do orçamento e de acordo com as especificações.

Segundo o autor Crawford (2000b) esta ineficácia quanto ao gerenciamento de projetos cita que a maioria dos problemas relativos aos projetos ocorre devido à falta de processos adequados e padronizados de gerenciamento, a maior causa das falhas nos projetos não são as especificidades do que efetivamente deu errado, mas sim a falta de procedimentos, metodologia e padrões. Com isso, pode-se inferir que os procedimentos, metodologias e padrões não foram bem difundidos entre as partes, notando-se uma comunicação ineficiente ou até mesmo a falta de comunicação.

De acordo com Kate (2000) o gerenciamento de projetos de forma isolada significa que uma empresa está no rol da competitividade na atualidade, porém, um fator crítico apontado pela autora é o conhecimento do que se passa em todos os projetos da organização. Toda empresa precisa estar segura de que os projetos mais importantes para a organização tem acesso privilegiado aos recursos, de forma a produzir os melhores resultados possíveis.

De acordo com Pimenta, Lima e Dergint (2005, p. 49):

> O panorama no mundo é caracterizado por rápidas mudanças e avanços tecnológicos, ocorridos pelo fenômeno da globalização da economia. Com isso as empresas que se identificam com esta realidade do mercado global, estão buscando intensamente estratégias de ação balizadas pelos novos paradigmas de qualidade, produtividade e principalmente de competitividade. Quanto mais valor agregado ao produto ou ao serviço oferecido para o mercado mais vantagens competitivas para as organizações.

Dinsmore (2002) ressalta sua discordância evidenciando que os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMO) podem não ser uma solução viável para um grande número de empresas e sua evidência nos dias de hoje pode ser fruto de um modismo passageiro. Segundo ele, o PMO - *Program Management Office* gerencia os gerentes de projetos e é responsável em última instância, pelo resultado dos projetos, englobando assim, as funções do PSO (*Project Suppot Office*) e, neste caso, os projetos geridos isoladamente por um determinado departamento, tem apoio do PMO na medida do necessário. De acordo Kerzner

(2003), PMO é responsável pela condução de grandes projetos interdepartamentais da organização e acrescenta que as principais funções do PMO são:

- Designar recursos humanos para os projetos;
- Recrutamento e desenvolvimento de gerentes de projetos;
- Seleção a priorização de projetos; e
- Coordenação dos gerentes de projetos.

É necessário classificar os interessados de acordo com seus interesses/expectativas após sua identificação. Isso se faz necessário para que o gerente do projeto, figura que usa a maior parte do seu tempo se comunicando, tenha foco nos relacionamentos que são essenciais para o sucesso do projeto.

2.2.2 Identificar as partes interessadas: entradas

É possível identificar as partes interessadas através de documentos, fatores ambientais e processos. O termo de abertura do projeto pode trazer informações importantes sobre os envolvidos internos e externos e todos aqueles que são afetados pelo projeto. Estes podem ser os patrocinadores, clientes, própria equipe do projeto, organizações, comunidades, entre outros.

Documentos de aquisições também são utilizados na identificação dos interessados. Isto se dá, pois muitas vezes as atividades estão baseadas em algum tipo de contrato, onde neste consta as principais partes interessadas. Estas partes podem ser clientes e fornecedores, envolvidos e afetados direta e indiretamente.

Já os fatores ambientais organizações que podem influenciar o processo de identificação dos interessados são a estrutura organização, cultura organizacional, governança, padrões internos, hierarquia, entre outros.

Por fim, as partes interessadas podem ser identificadas a partir de ativos que são resultantes de processos organizacionais, como exemplo destes ativos tem-se o registro de lições aprendidas em projetos realizados, a lista de registro de interessados em projetos anteriores e alguns modelos para identificação de interessados já existentes.

2.2.3 Identificar as partes interessadas: ferramentas e técnicas

Segundo o PMBOK (2004) as ferramentas e técnicas para identificação das partes interessadas são divididas em duas partes. A primeira delas é a análise dos interessados. Nesta primeira parte é onde se determina quais os interesses devem ser considerados durante o projeto. É possível identificar além dos interesses, expectativas e o grau de influência de cada parte interessada, além de listar seus respectivos relacionamentos com a finalidade/objetivo do projeto.

A análise das partes interessadas devem normalmente seguir três etapas, sendo elas:

- Etapa 1: Identificar os interessados do projeto e todas as informações que possuem relevância, como por exemplo: departamento, nível de influência, conhecimento e expectativas;

- Etapa 2: Identificar o impacto positivo e negativo de cada interessado para que seja possível definir formas de abordagens adequadas para cada individuo/organização. É importante que uma priorização seja realizada para que a comunicação se torne mais eficiente, atendendo as expectativas dos envolvidos. Esta classificação pode ser realizada de diversas formas, desde uma simples planilha até gráficos que mostram grau de poder versus influência de cada interessado.

- Etapa 3: Avaliar como serão as respostas dos principais interessados com o objetivo de planejar a melhor forma de influenciar estes interessados, diminuindo a probabilidade de trazer impactos negativos ao projeto.

A segunda parte de ferramentas e técnicas refere-se à opinião especializada. Para identificar com assertividade os interessados é necessário solicitar a opinião de especialistas no assunto. Como estas pessoas possuem maior conhecimento, elas têm uma visão diferente e mitigamos o risco de deixar de fora alguns interessados. Esta opinião pode ser coletada de maneira individual em forma de entrevistas, pesquisa sigilosa, reuniões, entre outras.

3. PLANO DE COMUNICAÇÃO

Este trabalho consiste em um plano de comunicação de como a área de compras noticiará os envolvidos nos projetos que são coordenados, analisando as formas de comunicação, abordagem e o melhor jeito de abranger o projeto e seus envolvidos.

A necessidade do projeto é o escopo e objetivo da organização. No projeto de comunicação para a empresa no setor de compras envolvida na pesquisa, o principal objeto será a melhoria nos objetivos paralelos e medição do nível de maturidade com seus clientes e fornecedores.

Esta melhoria tem como objetivo, despertar o interesse do empreendedor nesta área, sendo que hoje a empresa apresenta alguns problemas de comunicação neste setor.

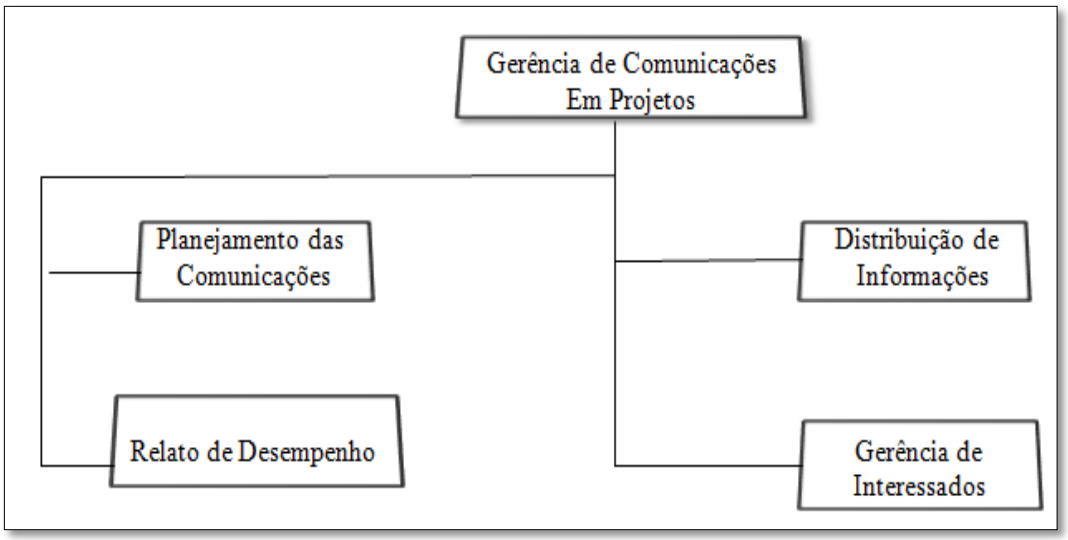
Com a estrutura do gerenciamento de projeto e comunicação, a empresa poderá desenvolver as suas estratégias direcionadas de forma mais convergente com as quatro perspectivas abaixo e seus indicadores:

- Perspectiva financeira: crescimento da receita, produtividade do custo fixo;
- Perspectiva do cliente: volume de vendas com novos clientes, diferenciais de mercado, *Market Share*;
- Perspectiva dos Processos Internos: custo de não qualidade, pontualidade de entrega dos produtos, projetos de inovações, ciclos operacionais, desempenho de fornecedores estratégicos, índice de reclamações de clientes, projetos de ações sociais, educacionais, de segurança e saúde e de proteção ao meio ambiente;
- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: horas-educação continuada, pesquisa de clima organizacional.

O planejamento de comunicação envolvido nos processos do PMBOK apresenta fatores determinantes entre a comunicação e suas necessidades emergentes para cada projeto, assim como seus métodos de distribuição.

A figura 1 apresenta os Processos da Gerência de Comunicações, importantes para determinar o processo do projeto e seus envolvidos.

Figura 1- Processos da Gerência de Comunicações



Fonte: Galvão (2005)

Os Processos da Gerência de Comunicação, como demonstrado na figura acima, são estratégias fundamentais para que as informações relevantes sejam efetivamente distribuídas para os interessados, nos momentos adequados. Portanto, para a aplicação do Gerenciamento de Comunicação no setor de compras da empresa (denominada X) em Curitiba-PR, são determinantes os seguintes processos do projeto:

- Seção de Monitoramento dos Projetos Estratégicos

- Administrar a relação e interação entre os projetos estratégicos;
- Exercer a comunicação;
- Visualizar a conjuntura dos projetos estratégicos;
- Desenvolver modelo de avaliação;
- Sugerir projetos que atendam os objetivos estratégicos;
- Desenvolver fluxo de informações sobre o Portfólio Estratégico;
- Controlar continuamente as mudanças, nos projetos de interesse;
- Introduzir melhores práticas em gerenciamento de portfólio;
- Auditar performance projetos estratégicos finalizados e em andamento;

- Atribuições Conjuntas

- Atualização do planejamento do projeto e das ações – com a participação da Seção de Monitoramento de Projetos Estratégicos, definem os ajustes necessários para que os projetos promovam maior impacto sobre a estratégia do regional;
- Produzir transparência nos processos e diminuir ambiguidade;
- Aumentar a colaboração e a comunicação no setor de compras da empresa (estratégico, tático e operacional);
- Otimizar recursos, prazos e tempo dos projetos estratégicos;
- Mecanismos de Comunicação: satisfação do *stakeholders*

- Identificar as partes interessadas: saídas

A principal saída da identificação das partes interessadas é o registro destas partes, no qual deve conter o máximo de detalhes possíveis. É possível fazer registros de identificação, incluindo nome, cargo e objetivo no projeto. São realizados também os registros de avaliação, nas quais encontramos interesses e expectativas. Por fim, estas partes devem ser classificadas e essa classificação pode ser de diversas formas, porém é a resultante muitas vezes das ferramentas utilizadas.

Ainda como saída do processo de identificação, deve ser montada uma estratégia a fim de aumentar o engajamento dos interessados com objetivo de diminuir os impactos negativos no projeto. Nesta estratégia devem conter diversas informações como: principais interessados que podem afetar negativamente e quais aspectos podem tornar bons influenciadores em riscos negativos. O objetivo da estratégia é mapear todos que podem influenciar o projeto negativamente e traçar um plano para que esta influência negativa não ocorra. Uma forma simples é listar em forma de tabela estes interessados, acrescentando os impactos que podem causar e qual a estratégia de comunicação será adotada como forma de evitá-los.

- Planejar as comunicações

É a parte mais importante dentro da comunicação. É o processo que determina as necessidades de informação das partes interessadas e define qual abordagem de comunicação será seguida. Em outras palavras, é a forma como funcionará, estrategicamente através das necessidades, a conexão entre todos envolvidos no projeto e onde a equipe do projeto pode responder adequadamente as necessidades dos solicitantes/envolvidos. É importante identificar as necessidades dos interessados e gerar uma resposta adequada para estas

necessidades. Falhas dentro do planejamento das comunicações gerarão problemas como, por exemplo, comunicar as pessoas erradas, entendimento errôneo de informações, falhas nas entregáveis, entre outros.

Todo este planejamento deverá ser registrado de modo que o gerente do projeto possa se comunicar com os envolvidos com mais eficiência e eficácia, ou seja, seja assertivo em suas comunicações. Informação eficaz significa entregar a informação aos interessados no tempo correto, no formato mais adequado e considerando os impactos demandados. Enquanto uma comunicação eficiente é aquela que entrega exclusivamente as informações que são necessárias.

A comunicação deve ser planejada no início do projeto por questões de direcionamento de orçamento, adequação de tempo e esforços no lugar correto. Porém, estes resultados devem ser acompanhados e caso necessário, deve-se rever o plano para que esteja sempre em linha com os resultados que se esperam do projeto.

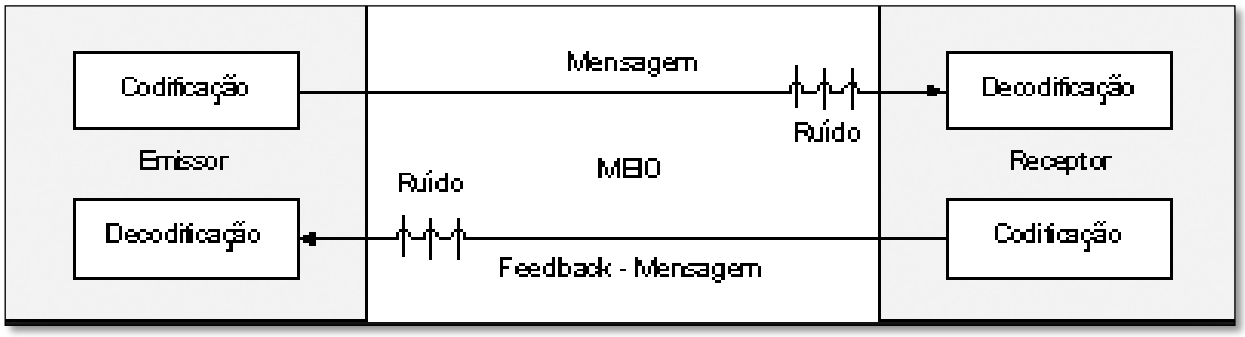
As ferramentas e técnicas do processo de planejar as comunicações começam com a análise de requisitos da comunicação. Esta análise determinará os requisitos de comunicação de todos os interessados do projeto. Com isso, as energias são concentradas apenas nas informações que realmente irão contribuir para o sucesso do projeto, em outras palavras, o foco fica apenas nas informações que são importantes, evitando falhas de comunicação. Um fator importante para o sucesso do projeto é determinar quem fará a comunicação com quem. Isso deve estar no plano do projeto para que a comunicação seja eficiente e eficaz. Segundo o PMBOK (2008) o número total de canais de comunicação é $n(n-1)/2$, onde n representa a quantidade de partes interessadas, com esta fórmula é possível dimensionar a quantidade de canais de comunicação. Para se determinar os requisitos de comunicação são avaliados diversos documentos e registros, tais como: organogramas, departamentos, quantidade de pessoas envolvidas, necessidade de informação, entre outras.

O segundo fator a ser considerado em ferramentas e técnicas é a tecnologia aplicada para realização da comunicação. Esta tecnologia precisa estar de acordo com a necessidade de comunicação. Para cada necessidade de informação uma tecnologia deve ser aplicada, por exemplo, informações urgentes são mais fáceis de serem transmitidas pessoalmente (quando existe essa possibilidade), informações que não possuem tanta urgência podem ser enviadas através de e-mail, informações rotineiras pode ser passadas através de reuniões semanais e assim pode-se determinar uma série de tecnologias, porém sempre considerando a informação e o interesse das partes na mesma. Um ponto importante é avaliar a urgência das informações

e verificar se o projeto terá disponibilidade para utilizar estas tecnologias. Isso se faz necessário para adaptar as ferramentas a realidade do projeto.

O terceiro ponto são os modelos de comunicação. A mensagem deve ser codificada, onde o subjetivo se traduz para um modelo concreto e que possa ser entendido pelos envolvidos. Após a mensagem ser enviada através de um meio, podendo ele ser verbal, formal/informal ou eletrônica, podem surgir ruídos, que é tudo aquilo que pode interferir na transmissão e compreensão da mensagem. Por fim, a decodificação - este é o entendimento da mensagem, ou seja, transformar o que está nela em ideia. Vide figura abaixo:

Figura 2- Modelo básico de comunicação



Fonte: PMBOK (2008).

Por último vêm os métodos de comunicação. Estes são utilizados para compartilhar informação entre os interessados. Segundo o PMBOK (2008) dentro desses métodos existe uma classificação, sendo ela:

- Comunicação interativa: É a forma mais eficiente de garantir que a informação foi passada com sucesso e assertividade, onde todos entendem. Inclui reuniões, telefonemas e videoconferências;

- Comunicação ativa: As informações são enviadas aos interessados, porém não existe um acompanhamento para verificar se os mesmos receberam a mensagem, muito menos se os receptores entenderam a mesma. Trata-se de *e-mails*, carta, comunicados oficiais, etc;

- Comunicação passiva: Este é o modelo de comunicação que é realizado em massa, ou seja, para grandes públicos. A empresa pode enviar um comunicado geral ou até mesmo pedir para os envolvidos para acessarem a intranet, por exemplo.

Os métodos escolhidos devem ser os mais adequados para cada tipo de situação e público.

- Planejar as comunicações: entradas

Dentre as entradas do processo de planejar as comunicações, há a parte de registro das partes interessadas e estratégias para o gerenciamento destas partes são idênticas às citadas na seção 2.1.1.1. Além destes pontos, pode-se acrescentar os fatores ambientais das empresas, onde estes fatores são considerados neste processo em suas totalidades, pois a forma de comunicação precisa estar de acordo com o ambiente para atingir os resultados esperados. A cultura organização tem grande peso neste ponto. Caso a comunicação não esteja adequada à cultura organizacional, o projeto não alcançará seus objetivos com os resultados esperados já que as decisões não serão acatadas pelos gestores e, por conseguinte, pelos funcionários. Um segundo aspecto a ser acrescentado são os ativos de processos organizacionais, estes devem ser considerados também em sua totalidade e poderão ajudar em tomadas de decisões e apresentação dos resultados sobre decisões tomadas em projetos anteriores, auxiliando o seguimento de um planejamento mais efetivo de toda a comunicação, eliminando as formas que já foram testadas e não deram certo.

- Planejar as comunicações: saídas

O processo de planejar as comunicações tem como saída o plano de gerenciamento das comunicações e a atualização dos documentos do projeto. O plano de gerenciamento das comunicações irá fornecer detalhadamente todos os requisitos dos interessados, quem será comunicado, com que frequência de comunicação, modelos para realizar a comunicação, responsáveis por comunicar, quem serão os emissores, quem serão os receptores e todos os demais aspectos levantados no planejamento. Este mesmo plano pode conter as reuniões que serão realizadas com suas respectivas frequências, quem serão os participantes, qual a melhor forma de comunicação para reportar estas informações e resultados.

- Distribuir as informações

É o processo de disponibilizar as informações para as partes interessadas de acordo com o planejamento de comunicação e a necessidade dos interessados. É ter um canal de distribuição de informação adequado, onde os envolvidos saibam onde coletar estas informações. Existem algumas técnicas para buscar maior excelência na distribuição de informações estas técnicas, como *feedbacks* até a escolha do modelo e formato da comunicação, ajudam a evitar falhas de entendimento.

- Distribuir as informações: entradas

Como entrada na distribuição de informações pode-se citar o plano de gerenciamento das comunicações, relatórios de desempenho e os ativos de processos organizacionais. Os relatórios de desempenho são utilizados para comunicar sobre o andamento e desempenho do projeto. Todas as estimativas baseadas em resultados passados que podem afetar o futuro do projeto devem ser consideradas nestes relatórios. Além disso, é possível mencionar projetos realizados anteriormente, buscando evitar cometer os mesmos erros e alcançar as mesmas oportunidades dos projetos anteriores. Os ativos de processos organizacionais são as políticas organizacionais, regras, modelos pré-determinados pela empresa, lições aprendidas e todos os históricos de projetos anteriores.

- Distribuir as informações: ferramentas e técnicas

As ferramentas e técnicas para distribuir as informações é um tópico amplo, já que hoje existem diversos métodos para realizar essa distribuição. Estes métodos podem ser reuniões, ligações, conversas por programas de comunicação internos das empresas, mensagens de celular, entre outros.

As ferramentas utilizadas também são diversas, como por exemplo imprimir o material e entregar em mãos para os interessados, até ferramentas eletrônicas como *e-mail*, intranet, comunicados em portal da organização, etc.

- Distribuir as informações: saídas

Assim como as ferramentas e técnicas são quase infinitas, as saídas também. Como saídas pode-se citar relatórios, apresentações, registros, lições aprendidas em forma de documento, resultado da efetividade das comunicações realizadas.

- Gerenciar as expectativas das partes interessadas

É o processo de comunicação que busca maior envolvimento com os interessados e tem o objetivo de atender as respectivas necessidades, solucionando as dúvidas que aparecem

no decorrer do tempo. De maneira clara é ter transparência com os envolvidos, solucionando suas dúvidas com clareza, agilidade e pragmatismo.

- Reportar o desempenho

Processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho através de reportes de acompanhamentos, status de assuntos em andamento e previsões. Basicamente é coletar as informações e medir os assuntos que foram acompanhados e gerar previsões para os temas que estão em andamento assim como os novos.

3.1 RESPONSABILIDADES DO PROJETO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO

O setor de compras é responsável pelo acompanhamento das metas dos Planos Estratégicos, observados pelo gerente de projetos e por consequente, deverá monitorar as ações e projetos que atendam aos objetivos estratégicos. A direção geral ficará responsável pela criação da estrutura que abrigará os gerentes de projetos, bem como por acompanhar o andamento dos projetos para a melhoria da comunicação no setor de compras da empresa como demonstrado na figura a seguir.

Figura 3- Posicionamento e processos do de Monitoramento de Projetos Estratégicos

Responsabilidade	Baixa ⇦ Autoridade ⇨ Alta	
	Seção M.Proj.Estrat.	Gerente de Projetos
Criar metodologia		
Criar ferramentas		
Manter Padrões		
Treinamento		
Controle Cronograma e orçamentação		
Preparar e distribuir informações		
Informar sobre os projetos estratégicos		
Tomada de decisão		

Fonte: O Pesquisador (2016)

O Gerenciamento de Projeto em Comunicação será posicionado sob a coordenação da Direção Geral, com procedimentos estruturados no sentido de atuar flexivelmente entre os níveis estratégicos, táticos e operacionais no setor de compras da empresa.

A Seção de Monitoramento de Projetos Estratégicos ficará sob a coordenação da Secretaria de Planejamento Estratégico, Gestão e Estatística de compras e vendas, e atuará com apoio nas decisões de categorização e priorização dos projetos.

Necessário deixar claro que a atuação da Seção de Monitoramento dos Projetos Estratégicos não se limita à escolha de quais projetos devem ser priorizados, mas como devem ser desenvolvidos para ajustar objetivos estratégicos e performance nos projetos de interesse.

Serão introduzidos processos que visam estabelecer ligações entre a estratégia e a execução dos projetos, com dinâmica do tipo descendente (*Top/Down*) e ascendente (*Bottom/ Up*), neste sentido, é necessário um esforço conjunto entre a Seção de Monitoramento de Projetos Estratégicos para interagir com as equipes de cada nível, comunicando e apoiando as decisões face aos projetos corporativos.

3.1.1 Fatores de Sucesso do Projeto

- Conscientizar toda a organização;
- Criar cultura de projetos;
- Definir estrutura organizacional;
- Desenvolver e implementar metodologias;
- Desenvolver ou adquirir ferramentas;
- Criar equipes capacitadas e motivadas;

- Definir índices de medição claros.

3.1.2 Premissas

- Aprovação da estrutura organizacional e gerência;
- A descentralização do Gabinete de Projetos e da Seção de Monitoramento dos Projetos Estratégicos atende a adoção de medidas com foco na funcionalidade eficaz.

3.1.3 Restrições

- Rejeição cultural, visto como controlador e não gerador de resultados;
- Ignorar as melhores práticas em gerenciamento de projetos;
- Não comprometimento efetivo da alta administração;
- Orçamento insuficiente.

3.1.4 Estratégias de Implantação

- Assegurar o princípio da economicidade através do aproveitamento dos processos do projeto e melhoria nos custos no setor de compras da empresa;
- Desenvolver ferramentas de controle no *Excel* e aprimorar banco de dados de projetos na intranet, com interface para usuários;
- Estabelecer processos de ações conjuntas entre a Seção de Monitoramento de Projetos Estratégicos e o Gabinete de Projetos Estratégicos.
- Assegurar coerência e aderência à cultura do regional e adaptar a circunstância de negócios em que o Gabinete de Projetos e a Seção de Projetos Estratégicos estão sendo inseridos.

3.1.5 Partes interessadas

Conforme já verificado e atestado, o sucesso da comunicação se dá a partir do envolvimento de todos os interessados recebendo informações da maneira mais adequada para

seu entendimento. A figura abaixo demonstra as partes interessadas no Gerenciamento de Projeto em Comunicação e suas atribuições.

MAPEAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS			
NOME	**Partes Interessadas**	**CONTATO**	**ATUAÇÃO NO PROJETO**
	Setor de Compras		**Aprova Resoluções Administrativas**
Interação com o Projeto		**Estratégia para Envolvimento**	
Autoriza a estruturação organizacional e a implantação do Gabinete de Projetos Estratégicos e da Seção de Monitoramento de Projetos Aprova Planejamento Estratégico Aprova multiprojetos corporativos		Esclarecer sobre os benefícios do projeto para o setor de compras da empresa Apresentar situação atual e a finalidade funcional do Gabinete de Projetos Estratégicos e da Seção de Monitoramento de Projetos Demonstrar implantação do Gabinete de Projetos Estratégicos e da Seção de Monitoramento de Projetos como estratégia em busca da Gestão por Resultado	
Responsável pelo Envolvimento: Gerente do Projeto			
NOME	**CARGO/ FUNÇÃO**	**CONTATO**	**ATUAÇÃO NO PROJETO**
	Gerente de Compras		**Patrocinador Executivo**
Interação com o Projeto		**Estratégia para Envolvimento**	
Autoriza o projeto Aprova a designação da equipe do projeto Recebe informações sobre performance do projeto Aprova Planejamento Estratégico Recebe informações relevantes para decisões corporativas		Esclarecer sobre os benefícios do projeto para o setor de compras e a importância da sua autoridade para que o projeto tenha sucesso Informá-lo sobre os avanços do projeto Apresentar situação atual e a finalidade funcional do Gabinete de Projetos Estratégicos e da Seção de Monitoramento de Projetos Demonstrar implantação do Gabinete de Projetos Estratégicos e da Seção de Monitoramento de Projetos como estratégia em busca da Gestão por Resultado	
Responsável pelo Envolvimento: Gerente do Projeto			
NOME	**CARGO/ FUNÇÃO**	**CONTATO**	**ATUAÇÃO NO PROJETO**
	Gerentes de Projetos		**Execução, Monitoramento e Controle**
Interação com o Projeto		**Estratégia para Envolvimento**	
Responsáveis pela demanda de suporte de projetos Responsáveis pela adoção da metodologia Beneficiados através da padronização dos processos do projeto Responsáveis pelo desempenho dos projetos Usuários do aplicativo disponível		Mostrar benefícios do das estratégias do projeto de comunicação Convite à contribuição no desenvolvimento de metodologia Convite à validação do sistema de controle dos projetos Convite às reuniões de acompanhamento	
Responsável pelo Envolvimento: Gerente do Projeto e equipe de Metodologia e Suporte			

Fonte: O Pesquisador (2016)

3.2 PLANO DOS MARCOS DO PROJETO

Foco	Entregas	Marco
Estratégia de Implantação	**Estratégia da Implantação**	
	Análise da maturidade	Reuniões de análise concluída
	Escolher modelo do projeto	Sessão de estudos concluída
	Planejar suporte	Reunião com a Direção Geral (DG)
	Planejar integração dos processos	Reunião com a DG concluída
	Definir funções e responsabilidades	Entrega do Plano de estruturação
	Plano de Controle de mudanças	Entrega do Plano de Ação para as mudanças
	Revisar estratégia de implantação	Reunião de revisão concluída
Estruturação	**Metodologia**	
	Definir metodologia	Entrega do Manual das melhores práticas em projetos
	Definir metodologia	Entrega do Manual de Gerenciamento de Projetos
	Processos e Seção de gerenciamento	
	Definir processo principal	Fluxo dos processos principais finalizado
	Definir subprocessos	Fluxo dos subprocessos finalizado
	Definir processos de apoio	Fluxo dos processos de apoio finalizado
	Definir estratégia de comunicação	Entrega do Plano de Comunicação
	Plano alocar recursos	Entrega planilha de controle das pessoas alocadas nos projetos
	Planejar melhoria contínua	Entrega do Plano de Ação para melhoria dos Processos
	Ferramentas	
	Desenvolver Controle das Restrições escopo, custo, prazo, qualidade, riscos e benefícios	Entrega do Link no Caderno de Projetos (Intranet) com os respectivos controles
	Desenvolver formulários padrões	Disponibilização na Intranet dos Templates padrões (modelos de relatórios de acompanhamento de projetos e de portfólio, modelo de parecer técnico sobre Projetos e Portfólio)
	Criar Diário de Lições Aprendidas	Entrega Link na Intranet para inserção e publicação das lições aprendidas
	Criar controle de informações sobre os Recursos Humanos alocação /disponíveis	Disponibilização na Intranet dos integrantes das equipes alocadas e disponíveis para projetos efetivada
	Capacitação	
	Capacitar em metodologia	Eventos de capacitação concluídos

3.3 RESULTADOS ESPERADOS

A empresa está no estágio inicial de gerenciamento de projetos, que são executados na base da intuição, "boa vontade" ou do “melhor esforço” individual. Geralmente não se faz planejamento e o controle é inexistente, não existem procedimentos padronizados. O sucesso é fruto do esforço individual ou da sorte. São grandes as possibilidades de atraso, estouro de orçamento e não atendimento das especificações técnicas.

A apresentação deste escopo para que seja aplicado o Projeto em Gerenciamento de Comunicação para a empresa no setor de compras, deve evidenciar a importância da otimização dos processos de planejamento e execução (prazo, custo, escopo e qualidade) o que implica novas melhorias de performance.

Os projetos foram aceitos e de acordo com o gerente geral da empresa envolvida nesta pesquisa, serão executados de forma otimizada com base na larga experiência, nos conhecimentos, atitudes pessoais (disciplina, liderança, etc.) e em um excelente banco de dados de “melhores práticas”. O nível de sucesso é próximo de 100%. A organização tem alta confiança em seus profissionais e aceita desafios de alto risco.

4. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi demonstrar por meio da matriz de *stakeholders* para comunicação, qual a melhor forma de abordagem para cada envolvido no projeto de gerenciamento de comunicação e alternativas para diminuição de custos na área de compras de uma empresa na cidade de Curitiba-PR.

O setor de compras é diariamente desafiado a buscar ganhos e reduções de custos, mas nem sempre a comunicação e seu respectivo planejamento são realizados da melhor forma. É comum em empresas "projetizadas" o mapeamento e planejamento da comunicação, porém durante o andamento dos projetos estes planos muitas vezes não são seguidos e acompanhados, o que pode trazer muitos problemas para a companhia.

As incertezas e as chances do projeto sair da linha de planejamento podem aumentar caso não haja comunicação efetiva e caso isso ocorra as outras áreas do conhecimento de projetos serão afetas diretamente ou indiretamente.

O gerenciamento da comunicação interage constantemente com outras áreas de conhecimento no gerenciamento de projetos. Essa interação existe pelo dinamismo dos projetos em estar atuando com diversos departamentos/áreas das organizações.

O desenvolvimento de sistemas sofisticados de planejamento e controle para projetos sugere uma ferramenta que respeite a singularidade em cada gerenciamento, identificando a diferença entre um e outro, classificando-o e trabalhando junto a ele para obtenção dos melhores resultados, definindo assim uma "abordagem adaptativa no Gerenciamento de Projeto" que esteja compatível com os tipos específicos a cada etapa determinada para o desenvolvimento do projeto e gerenciamento de comunicação.

Além destes objetivos, o modelo propõe uma melhor interação/comunicação entre Executivos, Gerentes, Equipes e Clientes durante a Aprovação, Contratação e o Monitoramento de Processos, importantes para os processos eficientes de comunicação para a empresa envolvida.

5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

O Gerenciamento de Projetos em Comunicação agrega em valor os processos de decisão gerencial, favorecendo confiabilidade na interpretação dos dados, este projeto de aquisição teve o intuito de fornecer as diretrizes para a respectiva deste projeto e apresentação ao setor de gerência de compras de uma respectiva empresa na cidade de Curitiba-PR da qual permaneceu com seu nome preservado.

A implantação deste projeto permite trazer não só valor no gerenciamento dos projetos e portfólios como também pode influenciar de forma positiva na organização, pois abrirá novas oportunidades de trabalho para os seus colaboradores, fará com que haja estímulo para que aqueles que atuam com gerenciamento de projetos comecem a estudar o tema de maneira mais profunda e com isso o grau de formação e conhecimento dos colaboradores certamente aumentará.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSELMO, J. L. **Escritório de Gerenciamento de Projeto:** Um Estudo de Caso, Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

ARCHIBOLD, Russell D. ***Managing high-technology programs and projects*.** 3rd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2003.

AXSON, D. **CEO Perspectives: scorecards – balanced or biased?** Disponível em <www.portfoliomgt.org> . Acesso em 02/01/2016

BRIDGES, D.N.; CRAWFORD, J.K. ***How to startup and rollout a project office.*** In: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE ANNUAL SEMINARS & SYMPOSIUM, 1., 2000, Houston.Proceedings... Houston: PMI, 2000.

BLOCK, Thomas R. & FRAME, J. Davidson. **The Project Office** – A Key to Managing Project Effectively. Menlo Park: Crisp, 1998.

CLELAND, David I. & WLAND, Lewis R. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro Reichmann & Affonso, 2000.

CLELAND, David L.; IRELAND, Lewis R. *Project manager´s portabler handb*ook. New York: McGraw-Hill, 2000.

_____. ***Improving organizational productivity with a project office***. Contract Management, [S.l.], v.40, n.6, p.2-3,June 2000b.

CRAWFORD, J.K. ***Making a place for success***. Project Management Best Pratices Report, [S.l.; s.n.], p.93, June 2000a.

DINSMORE, Paul C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro base de "Preparação para Certificação PMP** – Project Management Professional". Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DINSMORE, Paul C. ***Winning in business with enterprise project management***. New York : Amacom, 1999.

GERHARD, E., **Causas e conseqüências da implantação de um PMO** – Project Management Office. Monografia (Graduação em Informática). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2004.

GONSALEZ, F.; RODRIGUES, I. **Implementação de escritórios de gerenciamento de projetos. 2002. Monografia (MBA em Projetos)** — Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

KAPLAN, R. S. E NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action.** USA: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 1996.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARTINS, V. A.; MARTINS, M. R.. **Competências organizacionais para Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP): ensaio para um modelo de análise. 2005** (Seminários em Administração). Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/emead/8semead/resultado/trabalhosPDF/361.pdf>>. Acesso em 11/01/2016.

PINTO, A., **O desafio de Construir um Project Management Office com Sucesso**. 2004. Slides disponíveis em <http://www.americopinto.com.br/Imagens/ apresentacaopmo.zip>. Acesso em 20/01/2016.

PRADO, Darci. **Gerenciamento de projetos nas Organizações**. Editora de Desenvolvimento Gerencial, MG (2000).

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos:** Terceira edição – Guia PMBoK. 2004. Editora Project Management.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). ***Organizational project management maturity model*** [OPM3]. Newtown, Pennsylvania, USA: Four Campus Boulevard, 2007.

RAD, P.F.; RAGHAVAN, A. ***Establishing an organizational project offic***e. AACE International Transactions, ABI/INFORM Global, p.P13A, 2000.

SILVA, C. H. S, **Implantação de um Escritório de Projetos. 2006.** http://www.carloshenrique.info/Arquivos/Projetos/Implanta%E7%E3o%20de%20PMO%20-%205%AA %20Bo rcon%20v2.Ppt>. Acesso em 02/02/2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo, Atlas, 1987.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos.** São Paulo: Makron Books, 2001.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos:** Estabelecendo diferenciais competitivos. 5. ed. Rio de Janeiro : Brasport, 2003.

VERGARA, S**. Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

WIDEMAN, R. M. **Project & program risk management: a guide to managing project risks & opportunities.** USA: Project Management Institute (PMI), 1992