

ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUANA DIAS DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO EMPÍRICA DE UM FRAMEWORK DE MÍDIAS SOCIAIS INTEGRADAS PARA
APOIAR A GESTÃO DE PROJETOS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA**

Porto Alegre
2018

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LUANA DIAS DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO EMPÍRICA DE UM FRAMEWORK DE MÍDIAS SOCIAIS
INTEGRADAS PARA APOIAR A GESTÃO DE PROJETOS EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA**

Porto Alegre

2018

LUANA DIAS DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO EMPÍRICA DE UM FRAMEWORK DE MÍDIAS SOCIAIS
INTEGRADAS PARA APOIAR A GESTÃO DE PROJETOS EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Dr. Marcirio Silveira Chaves

Porto Alegre

2018

Ficha Catalográfica

O48a Oliveira, Luana Dias

Avaliação empírica de um framework de mídias sociais integradas para apoiar a gestão de projetos em uma instituição financeira privada / Luana Dias Oliveira . – 2018.

99.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Marcírio Silveira Chaves.

1. Gestão de Projetos. 2. Mídias Sociais. 3. Framework de Mídias Sociais. I. Chaves, Marcírio Silveira. II. Título.

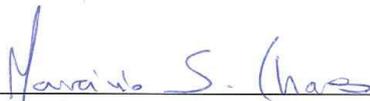
Luana Dias de Oliveira

Avaliação Empírica de um Framework de mídias sociais Integradas para Apoiar a Gestão Projetos em uma Instituição Financeira Privada

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 26 de março de 2018, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Marcirio Silveira Chaves
Orientador e Presidente da sessão



Profa. Dra. Mírian Oliveira



Profa. Dra. Amarolinda Zanela Klein

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço ao Guilherme Wiendehof que foi a pessoa que me incentivou a fazer o mestrado, que sempre esteve à disposição para me ajudar e é um exemplo admirável de pessoa e de professor.

Agradeço aos colegas de mestrado, Laura Chiattonne Bollick e Fabio Pinheiro dos Santos, que me apoiaram até o final do curso e me ajudaram a perceber que era possível. E, em especial a colega Amália Machado por todas as orientações, conselhos, atendimentos 24 horas e seus retornos rápidos e tranquilizadores.

Agradeço minha família e amigos que souberam entender os vários momentos em que eu tive que me ausentar para me dedicar ao curso.

Agradeço ao professor Marcílio Silveira Chaves pelas orientações e entendimento do meu cenário multitarefas.

Agradeço a minha amiga Ariane Anselmo, que foi minha parceira de madrugadas, que me deu suporte em muitos momentos difíceis e me incentivou a sempre continuar.

Agradeço aos colegas, Flávia Faria e Tiago Paixão que não pouparam esforços para me auxiliarem, pela disponibilização do seu tempo e dedicação para o sucesso dessa dissertação.

À CAPES, meu agradecimento pela bolsa de estudo, que foi imprescindível para a viabilização desta pesquisa.

RESUMO

Com a maior competitividade do mercado, as organizações buscam soluções para melhorar o desempenho dos seus projetos. Neste contexto, as mídias sociais surgem como opções para apoiar a Gestão de Projetos (GP), apresentando um formato mais colaborativo. Entretanto, as empresas não exploram a visão e uso integrado dessas ferramentas, havendo uma subutilização destas nas organizações. No cenário das instituições financeiras, tem diversas exigências regulatórias que solicitam evidências que comprovem a execução de operações mínimas necessárias. Há também, dificuldades de gerenciamento por parte dos Gerentes de Projetos com a agilidade na comunicação, disseminação das informações e o uso de diversas mídias. E, por fim, existem poucos modelos de ferramentas colaborativas em projetos avaliados empiricamente. Deste modo, o objetivo desta pesquisa é avaliar empiricamente um framework de mídias sociais integradas para apoiar a gestão de projetos em uma instituição financeira privada. Para tal, esta pesquisa utilizou o Design Science Research como paradigma de pesquisa e o Technical Action Research como método, que permitem reduzir a lacuna existente entre a pesquisa e a prática. Este trabalho se caracteriza como qualitativo, utilizando as técnicas de entrevista, análise documental, observação direta e grupo de trabalho. Utilizou-se como artefato o framework de mídias sociais integradas, SOME4PM. Foi observado e aprimorado a sua aplicação em um projeto estratégico, abordando o conjunto de atividades de controle, comunicação e disseminação e, armazenamento. A principal contribuição teórica deste trabalho é a avaliação empírica de um framework de mídias sociais integradas para apoiar a GP em uma instituição financeira privada. Foi possível elaborar uma remodelação do framework, que ajuda a estender a teoria existente sobre a GP através do uso de mídias sociais. A principal contribuição prática é a disponibilização do framework remodelado (SM4PM-FIN) e avaliado no campo de pesquisa para aplicação em novos projetos, com uma proposta de macro etapas para a implementação. Os principais beneficiados são as organizações que trabalham com GP, as instituições financeiras, os profissionais gerentes de projetos, equipes envolvidas, os profissionais de TI ou de qualquer área de desenvolvimento.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Mídias Sociais. Framework de Mídias Sociais.

ABSTRACT

With the increased competitiveness of the market, organizations are looking for solutions to improve the performance of their projects. In this context, social media appear as options to support Project Management (PM), presenting a more collaborative format. However, companies do not explore the vision and integrated use of these tools, becoming they underused to support PM in organizations. In the financial institutions scenario, there are several regulatory requirements that request evidence to prove the execution of necessary minimum operations. There are also management difficulties by the Project Managers with the agility in the communication, dissemination of information and the use of several media. And, finally, there are few models of collaborative tools in empirically evaluated projects. Thus, the objective of this research is to empirically evaluate an integrated social media framework to support project management in a private financial institution. For such purpose, this research used the Design Science Research as a research paradigm and the Technical Action Research as a method to reduce the gap between research and practice. This work is characterized as qualitative, using interview techniques, documental analysis, direct observation and work group. The integrated social media framework, SOME4PM, was used as an artifact. It was observed and improved its application in a strategic project, addressing the set of control activities, communication and dissemination and, storage. The main theoretical contribution of this work is the empirical evaluation of an integrated social media framework to support PM in a private financial institution. It was possible to elaborate a remodeling of the framework, which helps to extend the existing theory about PM through the use of social media. The main practical contribution is the disponibilization of the remodeled framework (SM4PM-FIN) and evaluated in the field of research for application in new projects, with a proposal of macro steps for implementation. The main beneficiaries are the organizations which work with PM, financial institutions, project managers, involved teams, IT professionals or from any area of development.

Keywords: Project Management. Social media. Social Media Framework.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Consolidação de revisão literatura | 17 |
| Figura 2 – O modelo Ballistic 2.0 para apoiar a gestão de lições aprendidas em projetos usando os grupos de processos do PMBoK | 35 |
| Figura 3 – O modelo Target para apoiar a gestão de lições aprendidas em projetos | 36 |
| Figura 4 – WikiRiskMan: Um framework baseado numa wiki para suportar a gestão de riscos em projetos | 37 |
| Figura 5 – Framework de aplicação de mídia social na comunicação do projeto | 39 |
| Figura 6 – SOME4PM: Social Media for Project Management..... | 40 |
| Figura 7 – A estrutura de três níveis do <i>Technical Action Research</i> | 45 |
| Figura 8 – Etapas da revisão da literatura | 47 |
| Figura 9 – Detalhamento gráfico das quatro fases do projeto | 49 |
| Figura 10 – Página inicial do SOME4PM instanciado em um projeto de uma instituição financeira privada | 59 |
| Figura 11 – SOME4PM instanciado em um projeto de uma instituição financeira privada | 62 |
| Figura 12 – SM4PM-FIN: O framework SOME4PM remodelado após a implantação em um projeto dentro de uma instituição financeira | 80 |
| Figura 13 – Macro etapas para implementação do SM4PM-FIN..... | 83 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Diferenças entre GP 2.0 e GP Tradicional | 19 |
| Quadro 2 – Funcionalidade de blocos de construção de um modelo <i>honeycomb</i> | 21 |
| Quadro 3 – Itens de Controle e suas Ferramentas | 23 |
| Quadro 4 – Itens de Armazenamento e suas Ferramentas..... | 25 |
| Quadro 5 – Itens de comunicação/disseminação e suas ferramentas | 29 |
| Quadro 6 – Soluções baseadas em tecnologia aplicadas em artefatos de Scrum e eventos | 30 |
| Quadro 7 – Principais ferramentas e serviços Web 2.0..... | 31 |
| Quadro 8 – Comparativos dos Frameworks de Mídias Sociais em Gestão de Projetos..... | 41 |
| Quadro 9 – Caracterização do desenho de pesquisa..... | 44 |
| Quadro 10 – Objetivos, questões e referências..... | 50 |
| Quadro 11 – Perfil dos entrevistados..... | 53 |
| Quadro 12 – Participantes do grupo de trabalho exploratório..... | 54 |
| Quadro 13 – Participantes do grupo de trabalho confirmatório | 54 |
| Quadro 14 – Kanban de Atividades..... | 59 |
| Quadro 15 – <i>Status Report</i> | 60 |
| Quadro 16 – Memória de Reuniões..... | 60 |
| Quadro 17 – Documentos do Projeto | 61 |
| Quadro 18 – Linha do tempo..... | 61 |
| Quadro 19 – Resumo das atividades realizadas na etapa de implementação e avaliação | 62 |
| Quadro 20 – Resumo das alterações no SOME4PM..... | 65 |
| Quadro 21 – Proposta de práticas e ferramentas para aplicação do SOME4PM | 83 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|--------|---|
| DSR | <i>Design Science Research</i> |
| EPM | <i>Enterprise Project Management</i> |
| GP | Gestão de Projetos |
| GP 2.0 | Gestão de Projetos 2.0 |
| ICB | <i>IPMA Competence Baseline</i> |
| IPMA | <i>International Project Management Association</i> |
| ISSO | <i>International Organization for Standardization</i> |
| OGC | <i>Office of Government Commerce</i> |
| PMI | <i>Project Management Institute</i> |
| RSS | <i>Really Simple Syndication</i> |
| SVM | <i>Support Vector Machine</i> |
| TAR | <i>Technical Action Research</i> |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 CLASSE DE PROBLEMAS DE PESQUISA | 12 |
| 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS | 13 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 14 |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO | 16 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 17 |
| 2.1 GESTÃO DE PROJETOS..... | 17 |
| 2.2 ATIVIDADES DE GESTÃO DE PROJETOS APOIADAS PELAS MÍDIAS SOCIAIS | 19 |
| 2.2.1 Controle | 22 |
| 2.2.2 Armazenamento..... | 24 |
| 2.2.3 Comunicação e Disseminação..... | 25 |
| 2.2.4 Integração das Informações e das Mídias Sociais na Gestão de Projetos | 29 |
| 2.3 MÍDIAS SOCIAIS | 30 |
| 2.3.1 Mídias Sociais para Apoio na Gestão de Projetos | 32 |
| 2.4 FRAMEWORKS COLABORATIVOS PARA A GESTÃO DE PROJETOS | 34 |
| 2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO | 42 |
| 3 MÉTODO DE PESQUISA | 44 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO | 44 |
| 3.2 MÉTODO USADO NA REVISÃO DA LITERATURA | 47 |
| 3.3 FASES DO PROJETO | 48 |
| 3.3.1 Análise do Problema de Pesquisa..... | 49 |
| 3.3.2 Tratamento e Avaliação | 51 |
| 3.3.3 Implementação e Avaliação | 52 |
| 3.3.4 Análise dos Dados | 55 |
| 3.3.5 Caracterização do Caso..... | 56 |
| 4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 57 |
| 4.1 DESCRIÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO | 57 |
| 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 64 |
| 4.2.1 Categorização..... | 66 |
| 4.2.1.1 Armazenamento..... | 66 |
| 4.2.1.2 Controle | 68 |
| 4.2.1.3 Comunicação e Disseminação | 69 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.1.4 Integração | 71 |
| 4.2.2 Avaliação do Artefato..... | 73 |
| 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 78 |
| 5 CONTRIBUIÇÕES | 80 |
| 5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS..... | 80 |
| 5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS | 82 |
| 5.3 LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE TRABALHOS FUTUROS | 85 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 86 |
| REFERÊNCIAS | 88 |
| APÊNDICE A – Diário de campo | 93 |
| APÊNDICE B – Carta de apresentação da pesquisa para empresa..... | 94 |
| APÊNDICE C – Roteiro semiestruturado para entrevistas iniciais | 95 |
| APÊNDICE D – Roteiro semiestruturado para entrevistas após implementação | 96 |
| APÊNDICE E – Roteiro para condução de grupo de trabalho exploratório | 97 |
| APÊNDICE F – Roteiro para condução de grupo de trabalho confirmatório | 98 |
| APÊNDICE G – Termo de consentimento de entrevista | 99 |

1 INTRODUÇÃO

A complexidade que o mercado impõe para as organizações se manterem competitivas demanda o uso da Gestão de Projetos (GP). A GP tem estado associada à resolução de problemas complexos por meio de um melhor planejamento, de uma definição clara de escopo, de um acompanhamento da execução e do atingimento dos objetivos. Desse modo, essa forma de trabalho se diferencia das técnicas de gestão utilizadas para manter as operações cotidianas (MUNNS; BJEIRMI, 1996).

Na origem da GP, o que diferenciava as empresas era se usavam ou não essa forma de trabalho, sem considerar o quão bem elas a usavam (KERZNER, 2015). As metodologias tradicionais de GP, consideradas burocráticas por natureza, resultaram em muitos projetos sem sucesso, devido à necessidade de mudanças constantes. Assim, essas metodologias foram perdendo espaço e novas foram surgindo, como a Gestão de Projetos 2.0 (GP 2.0) (KERZNER, 2015).

A GP 2.0 visa uma melhor governança de projetos, maior colaboração com as partes interessadas e relatórios com informações mais significativas, como os indicadores de resultados. A GP 2.0 surge a partir da nova geração de profissionais que entrou no mercado de trabalho já conhecendo tecnologias mais interativas e colaborativas, vinculadas à Web 2.0, também conhecida como Mídias Sociais (KERZNER, 2015). Os avanços na informática e no fluxo de informações mostraram novas maneiras de se trabalhar, juntamente com a construção de softwares a partir dessas tecnologias (OLLUS et al., 2009).

As mídias sociais podem ser utilizadas em projetos ou nas atividades diárias de trabalho, com o objetivo de melhorar o relacionamento com o cliente, fornecedores e empregados, como um meio de compartilhamento de conhecimento, conteúdo e comunicações (ROSA, 2015). Em todo ciclo de vida de um projeto, o uso adequado de processos, métodos e técnicas que permitam documentar e distribuir o conhecimento obtido em cada experiência passada, pode reduzir custos, riscos, ampliar a produtividade e a vantagem competitiva (VERONESE; CHAVES, 2016). Nesse cenário, as mídias sociais já estão popularizadas e amplamente utilizadas nas rotinas diárias e no apoio à GP. Cada mídia social apresenta determinados tipos de funcionalidades, cabendo ao gerente do projeto integrar as diferentes mídias para que juntas, tragam maiores benefícios aos resultados do projeto (SILVIUS, 2016a).

Neste contexto, o número de estudos sobre Mídias Sociais tem aumentado, tanto teóricos (GHOLAMI; MURUGESAN, 2011; LEE; BABY, 2013; VERONESE; CHAVES, 2016) quanto empíricos (AUNGER; HOCHMEIER, 2013; BOLISANI; SCARSO, 2016; CÂMARA; TESSI; SOARES, 2015; CHAVES et al., 2016a). Apesar do crescente número de pesquisas empregando mídias sociais no apoio à GP (ARAZY et al., 2009; IKEMOTO et al., 2017; MANZOOR, 2016; PALACIOS-MARQUÉS; CORTÉS-GRAO; CARRAL, 2013), a maioria aborda uma ferramenta única ou várias aplicadas isoladamente conforme o estilo de trabalho executado, não havendo uma integração e centralização em uma ferramenta (POPESCU, 2014). A importância da análise das mídias sociais atuando integradas, se faz necessária, para visualizar o seu impacto na eficiência e eficácia no ciclo de vida e nas entregas de projetos corporativos. A literatura apresenta poucos frameworks utilizando mídias sociais no apoio à GP (CÂMARA; TESSI; SOARES, 2015; CHAVES et al., 2016b; IKEMOTO, 2017; ROSA et al., 2016; VAN DOKKUM; RAVESTEIJN, 2016), e em sua maioria se tratando de testes empíricos, ainda há uma grande escassez neste subcampo que ainda se encontra em fase inicial. Desta forma, apresenta uma potencial oportunidade para pesquisa.

Entre os estudos já realizados, destaca-se o framework SOME4PM (IKEMOTO, 2017), de mídias sociais integradas para apoiar a GP. A estrutura desse framework é formada por um grupo de atividades atuando integradas a partir de mídias sociais, com os seguintes elementos: Controle, que tem o objetivo de monitorar, analisar e organizar o andamento e o desempenho do projeto, fator decisivo para a tomada de decisão; Comunicação e Disseminação, que têm o papel de promover a interação com todas as partes interessadas e a divulgação das principais definições e atividades; e Armazenamento, que visa resguardar as informações do projeto por meio de documentos e registros, mantendo-se um histórico de toda evolução das atividades que podem ser consultados a qualquer momento, caso haja necessidade.

O SOME4PM foi o primeiro framework a propor o uso das mídias sociais integradas para apoiar as atividades de GP. Para dar continuidade em seu ciclo completo de pesquisa, o presente estudo tem como objetivo principal avaliar empiricamente o framework de mídias sociais integradas para apoiar a GP em uma instituição financeira privada. Para alcançar esse objetivo, este estudo foi baseado no paradigma de pesquisa *Design Science Research* (DSR), com a utilização do método *Technical Action Research* (TAR). Desta forma, os elementos que compõem o grupo de atividades da estrutura do framework, e as mídias sociais relacionadas, foram analisadas em campo individualmente e de forma integrada.

A principal contribuição teórica deste trabalho é a avaliação do framework e a entrega de um artefato avaliado empiricamente para as áreas de GP e Tecnologias da Informação. Como contribuição prática, propõe-se um direcionamento do uso de ferramentas de mídias sociais de forma integrada, com a apresentação de um framework remodelado, que pode trazer maior efetividade às empresas beneficiando, principalmente, aquelas que trabalham com GP, os profissionais gerentes de projetos e as equipes envolvidas.

1.1 CLASSE DE PROBLEMAS DE PESQUISA

Com os avanços tecnológicos, aumentou a popularização e a facilidade de acesso às ferramentas de trabalho, para realizar as operações diárias e de GP nas organizações (CÂMARA; TESSI; SOARES, 2015). Com o uso destas ferramentas, muitos benefícios foram identificados. Rosa (2015) mostra exemplos de sua utilização como sendo facilitadoras na comunicação e no envolvimento com clientes e fornecedores, como ferramentas colaborativas e de compartilhamento de conhecimento, informações e documentos, como suporte à processos organizacionais e ao trabalho em grupo. Entretanto, mesmo com os benefícios já identificados, ainda há problemas a serem tratados.

Em muitas organizações, não há uma busca detalhada e uma avaliação das ferramentas para adequação às necessidades conforme o tipo de projeto (IKEMOTO, 2017). A maioria das ferramentas é subutilizada, muitas vezes por falta de conhecimento e aprofundamento de todas as suas funcionalidades, também causando resistência ao seu uso (LEVITT, 2011).

O Controle, a Comunicação e Disseminação, e o Armazenamento constituem um conjunto de atividades que os gerentes e a equipe do projeto realizam para a condução das atividades diárias dos seus projetos. Dentro deste cenário, problemas são identificados como a má comunicação sendo um dos fatores determinantes de falhas em projetos (PROCTE; BUSINGE, 2013; RAMOS; MOTA, 2014). Também, se evidencia a deficiência de clareza sobre os objetivos da comunicação, a falta de formalização desses procedimentos e a não revisão das ferramentas utilizadas para que se tenha o entendimento geral na organização (RAMOS; MOTA, 2014). Com a falta de documentação dos requisitos e os critérios de sucesso e, também a falta de clareza quanto às informações inerentes aos controles do projeto, faz com que não haja um alinhamento com o *stakeholders*, os principais interessados (KAPPELMAN; MCKEEMAN; ZHANG, 2006; RAMOS; MOTA, 2014).

Outro problema decorrente, é que com o aumento no número de mídias sociais e da agilidade na comunicação e disseminação das informações, os gerentes de projeto encontram dificuldades para controlar e acompanhar tudo que está acontecendo no projeto (MANZLOOR, 2016). Eles têm o papel de centralização de todas as atividades envolvendo a coleta e transmissão das informações, com o cuidado de realizar no momento certo e para as pessoas certas (RAMOS; MOTA, 2014). Ao mesmo tempo, a equipe envolvida se vê inundada por diferentes meios de comunicação, o que dificulta a comunicação no projeto do ponto de vista do membro da equipe (MANZLOOR, 2016).

Finalmente, os estudos com o tema de mídias sociais associadas à GP ainda estão em fase inicial. Poucos frameworks de ferramentas colaborativas em projetos foram identificados (CÂMARA; TESSI; SOARES, 2015; CHAVES et al., 2016b; IKEMOTO, 2017; ROSA et al., 2016; VAN DOKKUM; RAVESTEIJN, 2016). Por isso, dentro deste cenário, existe uma lacuna pois não há uma avaliação empírica para o uso de ferramentas integradas e os seus impactos nas atividades de GP. A grande oportunidade é avaliar se a centralização em um único local favorece uma visão unificada da gestão, permitindo, ao gerente do projeto e a equipe envolvida, a possibilidade de empregar mais esforço em outras atividades que agregam valor ao projeto, além de mitigar riscos e retrabalhos.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA E OBJETIVOS

Dentro do contexto apresentado, pretende-se responder com a presente pesquisa a seguinte questão: Como um framework de mídias sociais integradas apoia a gestão de projetos em uma instituição financeira privada?

A literatura carece de trabalhos empíricos com frameworks de mídias sociais integradas em projetos, para identificar de que forma esses frameworks apoiam a GP na visão integrada das atividades de Controle, Comunicação, Disseminação e Armazenamento. Portanto, o objetivo desta pesquisa é avaliar empiricamente um framework de mídias sociais integradas para apoiar a gestão de projetos em uma instituição financeira privada. Os objetivos específicos são:

1. Instanciar um framework de mídias sociais integradas para apoiar a gestão de um projeto em uma instituição financeira privada;
2. Analisar os impactos que cada mídia social gera em relação ao Controle, Comunicação e Disseminação e, Armazenamento em um projeto em uma instituição financeira

privada;

3. Analisar os impactos do uso integrado das mídias sociais na gestão de projeto em uma instituição financeira privada;

1.3 JUSTIFICATIVA

A natureza do trabalho está em constante mudança, a tecnologia invadiu o cotidiano, as informações e o conhecimento precisam ser de fácil acesso para rápidas tomadas de decisão (VAN DER MERWE, 2016). Entretanto, as mudanças na GP em relação às técnicas disponíveis com essa finalidade não aumentaram significativamente se comparadas à evolução das mídias sociais (KERZNER, 2015; SPONSELEE, 2016).

As mídias sociais promovem a colaboração, facilitando o gerenciamento e controle das tarefas de um projeto. No entanto, devido às diversas ferramentas disponíveis e acessíveis no cenário organizacional, elas ainda são mal-entendidas e subutilizadas por grande parte dos gerentes de projeto. Estes acabam mantendo o uso das ferramentas tradicionais, que utilizam o estilo de comunicação fechada, *top-down* (CÂMARA; TESSI; SOARES, 2015). Com isso, constata-se que esse público têm um grande desafio em sua atuação, o de lidar com todas as informações disponíveis em diferentes canais (MANZOOR, 2016).

Diversos estudos abordam o uso isolado de uma mídia social ou de um conjunto delas, sem focar na sua utilização integrada para o apoio à GP (AUIINGER; HOCHMEIER, 2013; BOLISANI; SCARSO, 2016; CHAVES et al., 2016a; VERONESE; CHAVES, 2016). Contudo, a visão integrada das ferramentas é um tema ainda pouco explorado. Poucas mídias sociais estão integradas à infraestrutura organizacional, não existindo ainda uma ferramenta de gestão que suporte e abranja toda a GP. Com isso, permanece aberta a busca por uma ferramenta completa que facilite este trabalho (MANZOOR, 2016; SPONSELEE, 2016).

A justificativa para este estudo está na necessidade de explorar em um cenário empírico, um framework de mídias sociais integradas para apoio à GP. Com isto, é possível identificar os principais impactos – positivos e negativos – dentro deste processo, auxiliando os profissionais da área a buscar mais efetividade nos seus resultados e no seu cotidiano.

Esta pesquisa apresenta contribuições teóricas e práticas. Como contribuição teórica este estudo propõe um artefato avaliado empiricamente para as áreas de GP e Tecnologia da Informação. Como contribuição prática, as organizações já estão de posse de diversas ferramentas de mídias sociais, que estão popularizadas em diversas atividades e muitas vezes

sem direcionamento sobre o uso de uma forma que traga maior efetividade à empresa. Na área de projetos, muitas ferramentas são utilizadas e, na maioria das vezes, uma para cada situação, sem haver qualquer integração entre as mesmas. Além disso, não se sabe como estas ferramentas estão impactando nos projetos corporativos. Ao avaliar o framework proposto em um cenário empírico, é possível identificar os seus impactos no que diz respeito a resultados mais efetivos, como a integração, o engajamento entre os participantes, a comunicação e a disseminação das informações dos projetos e o controle das atividades, além da efetividade de um repositório para todos os documentos relacionados.

Uma instituição financeira tem grande interesse em avaliar um framework de mídias sociais integradas, pois está submetida a uma estrutura de regulação bastante rigorosa. A correta e fácil gestão do projeto traz um maior controle, formalização e armazenamento de documentos, o que minora os riscos de descumprimento de normas legais, bem como facilitar a resposta a qualquer tipo de auditoria. Ainda cabe citar como benefício correlato a facilidade de ativação contábil de projetos, sendo que esse aspecto se encaixa em qualquer tipo de instituição.

Dessa forma, os maiores beneficiados com este estudo serão as organizações que trabalham com Gestão de Projetos, os gerentes de projetos e equipes envolvidas. A partir dos resultados desse estudo, o modelo avaliado pode ser adaptado para diferentes realidades conforme o perfil da sua organização e trazer benefícios para essa área. Para o escritório de projetos, contribui para o uso de um fluxo de trabalho organizado e focado nas atividades de apoio à GP, facilitando a condução organizacional necessária para os projetos. Para os profissionais de TI ou de qualquer área de desenvolvimento, a geração de um local único, integrador das mídias usadas para apoio, reduz o risco de problemas na configuração, bem como oferece maior visibilidade do planejamento de atividades e do *roadmap* de entregas.

Finalmente, esta dissertação está incluída no projeto de pesquisa *UTILITY: Use, Adoption and Integration of Web 2.0 Tools in Information Technology Projects*, financiado pelo CNPq sob o processo número 448998/2014-9. Esse projeto, primeiramente, desenvolveu um framework de mídias sociais integradas para apoiar a GP. Essa dissertação avalia empiricamente o framework desenvolvido em um projeto dentro de uma instituição financeira privada.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é dividido em seis capítulos. Neste primeiro capítulo, apresenta-se o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo, discute-se as bases teóricas do trabalho fundamentadas na literatura sobre Gestão de Projetos e Atividades de GP Apoiadas pelas Mídias Sociais. Primeiramente, aborda-se os conjuntos de atividades que envolvem Controle, Armazenamento e, Comunicação e Disseminação. Complementando essas atividades, disserta-se sobre a Integração das Informações e das Mídias Sociais em Projetos. Apresenta-se também as Mídias Sociais e os Frameworks Colaborativos para a Gestão de Projetos. No terceiro capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos escolhidos e o detalhamento das etapas através de um desenho de pesquisa, da preparação do estudo, da forma como foram conduzidos todos os passos até a análise de dados e da caracterização do caso. O quarto capítulo contém a análise dos resultados, com a descrição do trabalho em campo, a análise, a categorização, a avaliação do artefato e a discussão dos resultados. No quinto capítulo, mostra-se as contribuições teóricas e práticas, as limitações e as propostas de trabalhos futuros. Por fim, no sexto capítulo apresenta-se o fechamento do trabalho e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O embasamento teórico desta dissertação será apresentado de acordo com os seguintes tópicos: Gestão de Projetos; Atividades de Gestão de Projetos apoiadas pelas Mídias Sociais, abordando os conjuntos de atividades que são: controle, armazenamento, comunicação e disseminação; complementando essas atividades, aborda-se a Integração das Informações e das Mídias Sociais em Projetos. Apresenta-se também as Mídias Sociais e os Frameworks Colaborativos para a Gestão de Projetos. A Figura 1 apresenta a consolidação de todos os polos teóricos pesquisados para a revisão de literatura.

Figura 1 – Consolidação de revisão literatura



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

2.1 GESTÃO DE PROJETOS

Todo projeto tem um início e um fim definidos, indiferentemente do tempo de sua existência que pode ser de curto, médio e longo prazo. Ele é encerrado quando atinge seus objetivos ou quando identificado que os objetivos não serão alcançados, ou mesmo, quando não tem mais a necessidade de existir. Existem diversas definições de projeto, o *Project Management Instituto* (PMI) o descreve como “Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2013, p. 3). (PMI, 2013, p.

3)(PMI, 2013, p. 3)Projeto também pode ser definido como “um ambiente de gerenciamento que é criado com a finalidade de entregar um ou mais produtos de negócios de acordo com um caso de negócio especificado” (OGC, 2009, p. 7). Para a gestão de projetos, muitos guias com melhores práticas surgiram com o objetivo de direcionar as organizações a alcançarem o sucesso em seus projetos, como o PMBoK® (PMI), PRINCE 2 (OGC), ICB (IPMA) e ISO 21500 (ISO) (ROSA et al., 2016).

Uma nova proposta de atuação em projetos, é a Gestão de Projetos Colaborativos, que se refere principalmente aos projetos que são gerenciados entre organizações e participantes em locais, países e culturas diferentes. As decisões são tomadas de forma descentralizada e de forma democrática. A Enterprise 2.0, por vezes utilizada para descrever a natureza colaborativa de uma empresa, consiste em mudanças sociais e em rede para a organização, bem como, a implementação de mídias sociais como ferramentas empresariais (OLLUS et al., 2009). Para melhorar as atividades relacionadas ao gerenciamento de conhecimento, propõem-se utilizar ferramentas como wikis empresariais, bibliotecas de documentos e pesquisas corporativas. Já para comunicação interdepartamental, pode-se utilizar blogues, que é uma ferramenta de grande aceitação e participação (AUINGER; HOCHMEIER, 2013).

Os projetos realizados em Enterprise 2.0 se diferenciam de projetos de TI em sua natureza. Auinger et al. (2013) abordam as razões:

- Impactam profundamente as mudanças organizacionais e culturais, em que os funcionários por conta própria podem se destacar e ampliar o seu próprio papel;
- É necessário um grande número de usuários para desenvolverem uma massa crítica;
- Os projetos Enterprise 2.0 e os projetos de TI são confrontados com o fato de que a adequação das melhores práticas e reputação não existe;
- Oferece meios não utilizados habitualmente para trabalhar com sistemas de TI (por exemplo, wiki e o uso de marcação);
- Ainda não estão estabelecidos com parte do Portfólio de TI da empresa.

A introdução de ferramentas de mídias sociais em GP facilita a implantação do conceito de Gestão de Projetos 2.0 (GP 2.0). A partir da perspectiva de TI, é possível definir o GP 2.0 usando a fórmula: $(GP\ 2.0 = GP\ 1.0 + \text{colaboração distribuída})$, onde GP 1.0 é a GP tradicional e a colaboração distribuída é guiada pela comunicação aberta, que prospera na inteligência coletiva para apoiar os tomadores de decisão (KERZNER, 2015). A GP 2.0 é uma evolução das práticas de gestão, com a utilização de softwares construídos sobre as tecnologias e aplicações da Web 2.0. Tais aplicações incluem blogues, wikis e outras ferramentas colaborativas. É

permitida a criação de um espaço de colaboração, cada membro da equipe tem acesso às informações completas do projeto e o papel do gerente é muito mais de direcionador para o melhor desenvolvimento das atividades (OLLUS et al., 2009). O Quadro 1 ilustra as principais diferenças entre a Gestão de Projetos (GP) Tradicional e a Gestão de Projetos (GP) 2.0.

Quadro 1 – Diferenças entre GP 2.0 e GP Tradicional

| Projeto de Gestão Tradicional | Projeto de Gestão 2.0 |
|--|--|
| Centralização do controle | Descentralização do controle |
| Planejamento de cima para baixo | Planejamento de baixo para cima |
| Ambiente autoritário e estritamente controlado | Ambiente colaborativo |
| Estrutura implícita, estruturas e tarefas pré-definidas | Estruturas e tarefas emergentes |
| Acesso limitado/restrito ao plano | Acesso organizado/ilimitado ao plano |
| Acesso local à informação, restrições estritas ao usuário | Acesso universal à informação, poucas restrições |
| Comunicação limitada dentro da equipe, ferramentas separadas | Comunicações melhoradas dentro da equipe, por exemplo e-mails compartilhados, bate-papos |
| Projetos separados | Abordagem holística, conjuntos de recursos |
| Frequentemente ferramentas complexas | Ferramentas de fácil utilização |
| Rigidez das ferramentas | Flexibilidade das ferramentas |

Fonte: Ollus et al. (2009).

Uma das principais diferenças entre a GP tradicional e a GP 2.0 é o papel do Gerente como centralizador de todos os trabalhos do projeto (OLLUS et al., 2009). Essa função acaba gerando consequências em toda forma de gerenciamento e acompanhamento, como exemplo o planejamento *top-down*, restrições e limitações de acesso às informações e participação da equipe e a própria rigidez das ferramentas de gestão. Já a GP 2.0 tem como um dos seus principais diferenciais, um ambiente colaborativo onde cada membro da equipe tem acesso a todas as informações do projeto e pode contribuir com dados complementares para enriquecer o trabalho. Neste caso, o papel do gerente do projeto é como um visionário, alinhando os objetivos do projeto com as estratégias da organização (OLLUS et al., 2009).

2.2 ATIVIDADES DE GESTÃO DE PROJETOS APOIADAS PELAS MÍDIAS SOCIAIS

Com os avanços tecnológicos, em todos os segmentos há uma grande sobrecarga de informações. No contexto de GP não é diferente. As mídias sociais são um dos aliados para essa rápida e abundante disseminação de informações, para todos os envolvidos. O maior desafio é saber quais são informações relevantes e que devem ser armazenadas e quais as que devem ser descartadas (KERZNER, 2015).

A GP tem como principal desafio o atingimento de suas metas e objetivos (dentro do contexto de escopo, qualidade, tempo e orçamento) e, paralelamente, o atingimento dos

objetivos pré-determinados, otimizando a integração e alocação dos insumos necessários (OLLUS et al., 2009). As mídias sociais têm o seu papel destacado no apoio das operações diárias das empresas (AGERDAL-HJERMIND, 2013; BAXTER; CONNOLLY; STANSFIELD, 2010; EVANS et al., 2012; RICHTER et al., 2013) e na GP (CLEVELAND, 2012; GHOLAMI; MURUGESAN, 2011; LYKOURENTZOU et al., 2012). Dentro deste contexto, Rosa et al. (2016) desenvolveram e validaram um modelo de adoção de mídias sociais para auxiliar os gerentes de projetos no tratamento das lições aprendidas, apresentando a percepção dos seus entrevistados sobre a mídia social. Sobre o uso de tais ferramentas em seus projetos, 54,5% responderam que as utilizam, 85% consideram importante o uso na gestão de seus projetos e 84% as consideram úteis para apoiar as atividades relacionadas às lições aprendidas.

A nova geração de ferramentas para GP faz com que as equipes sejam mais produtivas, por meio do trabalho em conjunto e da colaboração (GHOLAMI; MURUGESAN, 2011). O papel dos membros da equipe mudou, possibilitando o compartilhamento de conhecimentos de diferentes campos, até a participação na gestão do projeto. Ao mesmo tempo, o gerente do projeto pode atuar muito mais sobre a coordenação e liderança, do que na atualização de manuais de rotina (FILEV, 2008). Com o uso das mídias sociais, todos os membros do projeto e as partes interessadas têm acesso as informações e métricas em tempo real, usando dispositivos móveis (KERZNER, 2015). Essa agilidade permite que todos possam reagir a mudanças, muito mais rapidamente (FILEV, 2008; VAN DER MERWE, 2016).

Os efeitos das mídias sociais para a GP incluem (SPONSELEE, 2016):

- Informações do projeto fornecidas em tempo real;
- Permissão do gerenciamento de projeto interativo e incremental, como no caso dos projetos ágeis, em que é possível fazer escolhas, decisões e alterações rápidas;
- Eficiência do projeto melhorada por meio da centralização de discussões, compartilhamento e construção das informações, documentos, planejamento, entre outras atividades;
- Trabalho remoto mais fácil e simples;
- Ganho de visibilidade na marca do projeto e na marca pessoal;
- Estímulo de discussões de conteúdo relacionados ao projeto.

As mídias sociais apresentam a nova geração de ferramentas que fazem com que as equipes sejam mais produtivas, por meio do trabalho em conjunto e da colaboração

(GHOLAMI; MURUGESAN, 2011). O que mais recompensa no uso das mídias sociais é a capacidade de criar comunidades virtuais, permitindo que as equipes compartilhem ideias e monitorem todas as etapas do projeto em tempo real (VAN DER MERWE, 2016).

As funcionalidades das mídias sociais podem ser resumidas em identidade, conversas, partilha, presença, relações, reputação e grupos (KIETZMANN et al., 2011). O Quadro 2 mostra uma breve descrição da estrutura e exemplos de mídias sociais. Como nenhuma mídia social possui todas as funcionalidades, o papel do gerente de projetos é adequar um melhor cenário com a mistura de diferentes mídias para que, juntas, consigam um resultado mais eficaz (SILVIUS, 2016b).

Quadro 2 – Funcionalidade de blocos de construção de um modelo *honeycomb*

| Funcionalidade do bloco de construção | Descrição | Exemplos de mídias sociais que fornecem esta funcionalidade |
|--|---|--|
| Identidade | Funcionalidade para indivíduos e organizações se mostrarem, incluindo suas experiências, interesses, hobbies, pensamentos, sentimentos, likes e dislikes. | Facebook, LinkedIn, Xing |
| Presença | Funcionalidade para mostrar que indivíduos estão disponíveis. | Skype, Microsoft Lync |
| Relacionamento | A funcionalidade com a qual os usuários podem se relacionar ou se associar com outros usuários. | Facebook, LinkedIn, Xing |
| Reputação | A funcionalidade que permite aos usuários construírem uma posição própria, em comparação com outros usuários. | LinkedIn, Xing, Twitter, Sina Weibo |
| Grupos | A funcionalidade com a qual os usuários podem formar comunidades e sub-comunidades. | LinkedIn, Facebook, Yammer |
| Conversações | A funcionalidade de se comunicar para e com outros usuários. | WhatsApp, WeChat, Facebook, Messenger, Yammer |
| Compartilhando | A funcionalidade de trocar, distribuir e receber conteúdo. | YouTube, Dropbox, Yammer, Instagram, Picasa |

Fonte: Adaptado de Silvius (2016b).

Um dos maiores desafios para projetos que utilizam as mídias sociais é a dimensão social e cultural corporativa, pois não é somente uma nova tecnologia, mas sim, novas formas de se trabalhar (VAN DER MERWE, 2016). Neste sentido, Auinger et al. (2013) propõem trabalhar desde o início com a clareza da metodologia a ser utilizada, partindo com a identificação e motivação dos usuários-chave e promotores que apoiarão e promoverão o projeto. Bolisani e Sacarso (2016) e Stocker et al. (2012) sugerem, também, o esclarecimento da função da ferramenta pois, quando esta é considerada útil para o trabalho diário, os funcionários tendem a adotar o sistema naturalmente. Por outro lado, a não utilização das mídias sociais apresenta diversas razões. Entre os respondentes do questionário do estudo de Gholami e Murugesan (2011), mais da metade afirmou que não estão cientes da eficácia destas

ferramentas, de que forma seriam aplicadas e como responderiam às suas necessidades de trabalho ou estudo.

A questão da segurança das informações também foi identificada como uma barreira em relação ao uso das mídias sociais em projetos, pois como é um ambiente de compartilhamento e contribuição do conteúdo, em algumas ferramentas, não se sabe a origem dos dados e/ou de quem os registrou. Nesta linha, Sponselee (2016) complementa que a segurança dos dados corre risco, pois com o compartilhamento de informações relevantes em espaços abertos pode cair no conhecimento de pessoas ou empresas que não deveriam. Para uma maior segurança no uso de mídias sociais, Harrin (2016) apresenta os fatores para uma implantação de sucesso, sendo eles: ter controles de acesso, ter o controle de quem acessa e o que acessa. Manter cópias de segurança, em caso de perda ou de alguma situação fora do controle, é necessário para ter uma forma de recuperar os dados através de tecnologias de nuvem e backups. Conjuntamente, realizar Trilhas de auditoria, em um sistema que permita a rastreabilidade de todas as ações executadas. Utilizar softwares autorizados, que tenham sido controlados e aprovados pela área de TI. E, seguir as políticas de sistemas que permitam que os gerentes acompanhem e gerenciem o comportamento dos usuários.

2.2.1 Controle

Neste trabalho considera-se controle todo o acompanhamento das atividades relacionadas ao projeto, ou seja, através de reuniões, execução das ações planejadas, cumprimento de prazos e documentos do projeto (cronograma, *status report*, escopo, entregáveis). O controle é fundamental para uma boa GP e está explicitamente presente em diversos guias de GP.

No método PRINCE2, o controle tem o papel central na GP, pois é o principal fator para a tomada de decisão (OGC, 2009). Três pontos que o controle deve garantir para o projeto são: que os produtos gerados estejam atendendo aos critérios de aceitação; que a execução deva estar de acordo com os recursos e custos planejados; e, que o projeto permaneça de acordo com o plano de negócios da empresa. No guia de melhores práticas PMBoK® (PMI, 2013), existe um grupo de processos dedicados ao monitoramento e controle. Estes processos têm como objetivos acompanhar, analisar e organizar regularmente o progresso e o desempenho do projeto, identificar as mudanças necessárias e, também, monitorar e controlar todo o esforço do projeto. Os métodos ágeis dentro dos artefatos utilizados pelo Scrum existem alguns que são

direcionados ao controle, sendo os principais abordados no Scrum Guide o *backlog* de produtos e o *backlog* de Sprint. As estruturas de controle e registro são associadas a gestão visual do projeto através de quadros de atividades para que seja possível o acompanhamento da evolução do trabalho e a evolução da execução das atividades descritas no sprint e no projeto como um todo (SCHWABER; SUTHERLAND, 2016).

Chaves et al. (2016b) sugerem que o modelo Ballistic 2.0 (ver seção 2.4) seja utilizado na fase de controle do projeto. Sua proposta é através das mídias sociais se mantenha as partes interessadas atualizadas com o progresso das atividades, facilitando o acesso às informações, o registro do histórico pelos envolvidos e incentivando a sua participação.

A comunicação também é uma forma de controle do projeto, principalmente no que diz respeito ao direcionamento e comportamento com as partes interessadas. Este controle é fundamental para os gerentes de projetos realizarem a gestão de diálogo entre os *stakeholders*, em que todas as informações relevantes do projeto devem ser compartilhadas e dialogadas (ZIEK; ANDERSON, 2015).

Para o gerenciamento, acompanhamento, controle do projeto e o seu status, é preciso colocar as informações em um local centralizado onde os membros da equipe do projeto e as partes interessadas possam se atualizar do progresso das atividades a qualquer momento (SPONSELEE, 2016). Ikemoto (2017) mostra os itens de controle de projetos e sugestões de ferramentas. O Quadro 3 apresenta os itens de rotinas ou informações de projetos que pertencem ao conjunto de atividades de controle juntamente com as ferramentas de mídias sociais que podem apoiar e facilitar o seu gerenciamento.

Quadro 3 – Itens de Controle e suas Ferramentas

| Controle | |
|------------------------------------|--|
| Itens | Ferramentas |
| Informações de controle do projeto | EPM, Clarity, Head Mining, Trello, Pbworks, Whatsapp, Skype, Hangout |
| Indicadores | |
| Gerenciamento de Entrega | |
| Gerenciamento de tarefas | |
| Atividades de acompanhamento | |

Fonte: Adaptado de Ikemoto (2017).

As informações produzidas em projetos estão associadas à qualidade do sistema escolhido (RAYMOND; BERGERON, 2008). Os sistemas de informações de GP devem ser precisos e de confiança do gerente de projetos, para que este os utilize em suas atividades, aumentando a sua capacidade de planejar, controlar e monitorar e aperfeiçoando assim a qualidade de seu trabalho.

Com os canais de comunicação utilizando as mídias sociais, existe uma sobrecarga de informações para o gerente de projetos. Há uma preocupação com o controle dessas informações, pois ele não conseguirá acompanhar todas as discussões e monitorar o progresso de todo o trabalho. É necessária uma mudança de paradigma, em que deve haver uma intensificação na confiança e na responsabilidade nos membros do projeto (HARRIN, 2016).

2.2.2 Armazenamento

O armazenamento das informações de um projeto é necessário para manter todo o histórico do que já foi realizado, em um ambiente seguro e de fácil acesso para sua recuperação. O guia PMBoK® aborda o armazenamento e a recuperação para diversos tipos de informações referentes à base de conhecimento organizacional corporativa, como: Bases de conhecimento de gerenciamento de configuração, informações históricas e lições aprendidas, bases de dados financeiros, medição de processos e produtos, banco de dados de gerenciamento de problemas e arquivos de projetos realizados anteriormente (PMI, 2013).

Há diversos tipos de informações que podem ser armazenadas como documentos formais, memórias de reuniões, e-mails, e apresentações, entre outros. Ferramentas como Dropbox, Google Drive e OneDrive, podem ser utilizadas como repositório de documentos de projeto, além de oferecerem outras funcionalidades como compartilhamento de informações, comunicação formal e submissões de autorizações (IKEMOTO, 2017).

A wiki pode assumir um papel de repositório central de informações, onde os usuários podem adquirir e compartilhar conhecimento de maneira fácil, contribuindo para a cultura de compartilhamento de informação. É uma forma de ampliar a aprendizagem dos funcionários e, ainda, reduzir os custos com treinamentos (GRACE, 2009). Uma consequência do armazenamento dos documentos na wiki é a redução de troca de e-mails, além de um melhor controle de versões, quem acessou, o que realizou e quando (GRACE, 2009). Nesse sentido, Bolisani e Scarso (2016) menciona que a wiki é uma ferramenta que oferece flexibilidade na inserção de conteúdo, armazenamento e recuperação de dados técnicos, além de uma maior eficiência e automação (por exemplo, realizando buscas por dados codificados).

Na fase de iniciação de um projeto, se busca entender as expectativas dos *stakeholders*, definir o escopo a ser trabalhado, os critérios de sucesso e identificar recursos iniciais. Nesta fase também é o momento para analisar as lições aprendidas armazenadas (ex. em wikis corporativos ou blogues) de projetos anteriores, que podem ser reutilizadas como insumos para

início do planejamento, até mesmo definição de riscos e balizadores na definição dos patrocinadores sobre autorização, ou não, do projeto (CHAVES et al., 2016b).

Para os projetos que usam a metodologia Scrum, o uso do repositório do Google Drive para o armazenamento e edição colaborativa do *Backlog* de Produtos e da *Sprint* pode ser útil (GLÓRIA JR.; OLIVEIRA; CHAVES, 2014). Nesta ferramenta é possível criar perfis específicos, “somente leitura” ou “colaboração”, e manter o controle das edições criadas. De acordo com a análise de entrevistas com gerentes e membros de projetos, as ferramentas na nuvem têm sido consideradas as mais adequadas para armazenamento e compartilhamento de informações. O Quadro 4 apresenta outros itens do projeto e sugestões de mídias sociais para apoio (IKEMOTO, 2017).

Quadro 4 – Itens de Armazenamento e suas Ferramentas

| Armazenamento | |
|---------------------------------|---|
| Itens | Ferramentas |
| Documentação do projeto | Wiki, Google Drive, Onedrive, Sharepoint, SVM, Private, Box, Dropbox, EPM |
| Base de conhecimentos | |
| Documentos de gestão do projeto | |

Fonte: Adaptado de Ikemoto (2017).

Para o armazenamento, foram elencados itens relevantes do projeto como toda a sua documentação e a base de conhecimento. Para isto, são sugeridas diversas mídias sociais como Wiki, Google Drive, Onedrive, Sharepoint, Support Vector Machine (SVM), Private, Box, Dropbox, Enterprise Project Management (EPM).

2.2.3 Comunicação e Disseminação

A comunicação existe em todo o ciclo de vida de um projeto, desde as tomadas de decisão por parte dos envolvidos, o planejamento, até a execução das atividades. O seu papel não é simplesmente transmitir a informação, é a construção de um significado para um objetivo comum realizado em conjunto com os participantes do projeto. Ou seja, é uma mudança orientada à solução conjunta através de várias interações entre os envolvidos (ZIEK; ANDERSON, 2015).

Por mais que o número de mídias sociais esteja crescente, a sua maioria é utilizada nas organizações como o meio de comunicação com os seus clientes e para promoção de produtos e serviços. Apesar disso, elas podem melhorar a comunicação interna das empresas e, conseqüentemente, os seus projetos (VAN DOKKUM; RAVESTEIJN, 2016). As maiores oportunidades em relação às mídias sociais e GP estão vinculadas ao papel que estas

ferramentas podem apoiar na comunicação das equipes envolvidas (MANZOOR, 2016; NACH, 2016; SPONSELEE, 2016; VAN DER MERWE, 2016; VAN DOKKUM; RAVESTEIJN, 2016). Para atingir o sucesso no cumprimento dos objetivos de um projeto, é fundamental que os líderes de projetos tenham conhecimento sobre o uso das mídias sociais para comunicação, assim como a consciência e habilidade para gerenciar a adaptação dos times às tecnologias conforme as necessidades (MAJDENBAUM; CHAVES, 2018).

As informações de um projeto necessitam de um gerenciamento desde seu planejamento até a sua disposição no momento certo e, para as pessoas certas. Existem muitas tecnologias de mídia social disponíveis como ferramentas de comunicação. Junto com os diversos fluxos de informações, é preciso gerenciar de uma melhor forma para evitar sobrecarga de informações (VAN DER MERWE, 2016). A comunicação com os membros da equipe, com as outras áreas envolvidas e com as partes interessadas externas à organização é uma das principais atividades dos gerentes de projetos. Se realizada de maneira eficaz, diminui impactos de diferenças culturais e organizacionais, diferenças de níveis de conhecimento, entre outras perspectivas que podem impactar o resultado do projeto (PMI, 2013). Os três gêneros de comunicação mais usados para o compartilhamento de informações de um projeto são (CARVALHO, 2013): conversação (41%), reuniões (19%) e registros de projetos (17%). A comunicação cara-a-cara também foi identificada como importante, por considerarem o contato pessoal decisivo na comunicação efetiva durante o projeto. O guia PMBoK® fornece uma visão geral dos processos do gerenciamento das comunicações, divididos em três grupos (PMI, 2013): planejar o gerenciamento das comunicações; gerenciar as comunicações e controlar as comunicações. Muitas dimensões potenciais devem ser consideradas para a realização das atividades referentes à comunicação, sendo elas: interna e externa; formal e informal; vertical e horizontal; oficial e não oficial; escrita e oral; e, verbal e não verbal.

A escolha certa de uma tecnologia a ser utilizada na GP pode impedir muitas falhas pois, com a grande quantidade de informações e comunicações que devem ser realizadas em um projeto, quanto mais eficaz e de fácil acesso for a ferramenta utilizada, menos impactos negativos ocorrerão (KERZNER, 2015). Auinger et al. (2013) apresentam a experiência em dois projetos pilotos que as mídias sociais foram capazes de aumentar a comunicação, a participação e a transparência nos projetos. O ponto forte das ferramentas foi demonstrado na capacidade de vincular os processos e os fluxos de informação, com os processos de comunicação. Exemplos práticos foram evidenciados no uso dos blogs, que mostraram ser adequados para diferentes questões, como a comunicação dos envolvidos, o marketing do

projeto, bem como, ideia de criação e seleção. As wikis foram meios importantes para a disseminação do conhecimento e documentação do projeto. Gholami e Murugesan (2011) abordam as características das ferramentas Web 2.0, no que diz respeito a sua usabilidade, sendo a comunicação e a colaboração fundamentais. Assuntos são compartilhados e discutidos de maneira fácil e sem restrições, auxiliando a pensar novas ideias, inovações e soluções. Alguns exemplos como a wiki, os blogues, as redes sociais e as *mashups*, permitem esse cenário. Filev (2008) complementa que a comunicação e a colaboração são estimuladas por ferramentas como blogues e wikis, possuindo um grande potencial para melhorar a GP.

A wiki, mais uma vez, ganha destaque para comunicação (AUINGER; HOCHMEIER, 2013; GHOLAMI; MURUGESAN, 2011; GRACE, 2009; LYKOURENTZOU et al., 2012). A wiki é uma ferramenta que proporciona a construção de uma cultura de confiança, com uma abordagem descentralizada e informal, o usuário tem mais abertura, livre envolvimento e se sente mais confiante na troca de informações (GRACE, 2009). As wikis apresentam vários pontos positivos para as organizações. Lykourentzou et al. (2012) destacam duas grandes questões de conhecimento corporativo que as wiki contribuem: codificação do conhecimento e personalização conhecimento. A codificação do conhecimento significa a coleta e organização de conhecimento que se encontra fragmentada em vários recursos da organização. Já a personalização do conhecimento, significa utilizar as pessoas como meio de disseminação e compartilhamento, através de processos de comunicação e de cooperação que ocorrem durante a execução das práticas de trabalho.

Zhang et al. (2010) apresentam a utilização de *microblogging* organizacional, mostrando, nos resultados, que essa ferramenta atende muitas necessidades de comunicação. Os principais temas mencionados foram compartilhamento de notícias sobre os seus grupos ou unidades de negócios e a busca por conversas (que incluem questionamentos e a procura por respostas), promovendo longas conversas e discussões. Já o blogue, é uma das ferramentas que oportuniza a facilidade de comunicação direta entre diversas áreas da empresa, sendo possível convidar pessoas para participar de discussões para contribuir com suas ideias e experiências (FILEV, 2008). Também para apoio aos processos de comunicação das organizações, a ferramenta de blogue demonstra vantagens como o acesso facilitado aos usuários externos, aumento da visibilidade do funcionário e suas competências, informalidade na escrita, humanização por parte da organização e compartilhamento de conhecimento descomplicado (AGERDAL-HJERMIND, 2013).

A disseminação é toda forma de publicação e compartilhamento de conhecimentos, processos, informações e padrões de trabalho. Muitas vezes, é apoiada por ferramentas que facilitam e agilizam esse processo. O processo de disseminação das lições aprendidas é considerado o mais importante para que elas possam ser reutilizadas em outros projetos (CHAVES et al., 2016b). Na fase de execução do projeto, este processo pode ser realizado através de redes sociais corporativas, RSS e *microblogs*. De acordo com outra pesquisa (ROSA et al., 2016), os entrevistados consideraram que a ferramenta VoIP é o instrumento mais adequado para divulgar as lições aprendidas. Uma outra proposta é a abordagem baseada em vídeo para capturar e disseminar lições aprendidas de uma maneira dinâmica na organização (CHIRUMALLA et al., 2012).

Nos projetos de Scrum, reuniões diárias são realizadas com característica de *report* das atividades realizadas e planejadas para o dia. Ferramentas como Skype¹, Google Talk² ou Viber³ podem ser usadas para comunicação via bate-papo que ficará registrada e servirá como as atas da reunião (GLÓRIA JR.; OLIVEIRA; CHAVES, 2014).

Apesar das boas práticas de comunicação, das sugestões de ferramentas eficazes para melhor execução dos processos, Carvalho (2013) revelou uma inconsistência em seu estudo que corrobora com Majdenbaum e Chaves (2018). Todos os entrevistados ressaltaram a importância da comunicação no projeto, contudo, os processos e práticas de comunicação propostos pela empresa e formalizados na metodologia de GP não são seguidos, nem priorizados pelos gerentes de projetos.

As ferramentas de GP 2.0 possuem uma hierarquia de muitos-para-muitos (incluindo entidades como organizações, equipes, produtos, processos e assim por diante) em que todos podem incluir e receber informações do sistema (FILEV, 2008). A comunicação de um projeto que utiliza ferramentas sociais é descentralizada e o gerente não deve moderar todas as discussões Harrin (2016). Camara et al. (2015) utilizam comunicação descentralizada com a proposta do framework WikiRiskMan, promovendo, com isso, ter uma maior interação entre os participantes do projeto e uma maior efetividade nos processos de gestão de riscos.

No estudo de Ikemoto (2017), para a comunicação e disseminação, foram identificados alguns itens do projeto que, com as ferramentas de mídias sociais, colaborariam com o seu gerenciamento. O Quadro 5 apresenta dentro do escopo de comunicação e disseminação, rotinas

¹ Disponível em: <<http://www.skype.com>>. Acesso em 15 mar. 2018.

² Disponível em: <<http://www.google.com/hangouts>>. Acesso em 15 mar. 2018.

³ Disponível em: <<http://www.viber.com>>. Acesso em 15 mar. 2018.

de projetos que mais se destacaram. Mídias sociais populares como Whatsapp, Skype, Dropbox, Sharepoint são algumas sugeridas para apoiarem esses processos (IKEMOTO, 2017).

Quadro 5 – Itens de comunicação/disseminação e suas ferramentas

| Comunicação | |
|--------------------------------------|--|
| Item | Ferramentas |
| Comunicação online | Whatsapp, Skype, Link, Webex, Flee |
| Reuniões remotas | |
| Videoconferência | |
| Apresentações | |
| Comunicação de bate-papo | |
| Disseminação | |
| Item | Ferramentas |
| Compartilhando conhecimento | Blogs, Wiki, Yammer, Dropbox, Evernote, Jira, Confluence, Sharepoint |
| Lições aprendidas | |
| Processo Gestão de Projetos | |
| Fórum | |
| Fluxo de trabalho | |
| Padrões de informação da organização | |

Fonte: Adaptado de Ikemoto (2017).

Complementando, Sponselee (2016) cita diversos exemplos de ferramentas com o foco maior na comunicação, mas que não se limitam somente a ela, como: WhatsApp, Chat do Google, Microsoft Lync, Yammer, Projectplace e Communicator. Todas permitem uma disponibilidade vinte quatro horas por dia e tratativas rápidas.

2.2.4 Integração das Informações e das Mídias Sociais na Gestão de Projetos

A integração de todas as informações relevantes para a GP é fundamental para um melhor alinhamento de tudo o que está planejado com o que está em andamento. Os benefícios de se desenvolver guias, metodologias e ferramentas de GP em conjunto incluem: possibilidade de ter menos mudanças de escopo; planejamento realizado para criar um mínimo impacto nas operações de negócios em andamento; metodologia que produzirá resultados efetivos e eficientes, se as métricas forem usadas efetivamente; projetos podendo ser analisados em relação ao seu desempenho, sendo redirecionados ou cancelados (KERZNER, 2015).

Para aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos em Enterprise 2.0, é necessário abordar através de uma metodologia de projetos integrada, a transparência, a comunicação e a participação dos envolvidos (AUIINGER; HOCHMEIER, 2013). As plataformas de negócios integradas têm o papel de fornecer informações contínuas da organização, independentemente

de quais tecnologias ou padrões estejam sendo utilizadas. Pontos que devem ser contemplados nestas plataformas incluem: os parceiros comerciais; os múltiplos processos de negócios; os sistemas legados; os domínios organizacionais internos/externos; os diversos formatos de mensagens; e, os mais variados protocolos de comunicação (POLASCHEK et al., 2012). A plataforma utilizada em Enterprise 2.0 disponibiliza informações relevantes em tempo real para seus clientes e fornecedores. Os status de solicitações podem ser compartilhados e comunicados, centralizando as informações em um único lugar, substituindo as trocas de e-mails e aumentando a transparência com as partes envolvidas (AUNGER; HOCHMEIER, 2013).

Para uma melhor GP, o software para esse fim deve ter uma integração perfeita com as demais plataformas da organização. Desta forma, é possível ter um local unificado para a GP e colaboração dos membros da equipe (MANZOOR, 2016). Gloria Jr. et al. propuseram uma integração das mídias sociais com o framework Scrum, abrangendo todos os eventos e artefatos e, a introdução de novas formas de conferência e interação, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Soluções baseadas em tecnologia aplicadas em artefatos de Scrum e eventos

| Fase de Scrum/Artefato/Evento | Ferramenta de suporte |
|--------------------------------------|---|
| Backlog de Produto | Edição colaborativa (e.g. Google Drive) |
| Sprint Backlog | Edição colaborativa (e.g. Google Drive) |
| Planejamento da Sprint | Blogue reverso |
| Reuniões Diárias | Comunicação por texto/Voz e Edição Colaborativa |
| Desenvolvimento do time | Microblogging |
| Revisão do Sprint | Blogue reverso |
| Retrospectiva do Sprint | Wiki |

Fonte: Adaptado de Gloria Jr. et al. (2014).

As soluções que mais se destacaram foram as ferramentas de blogue, wiki e *microblogging* e as características de solução colaborativa e edição.

2.3 MÍDIAS SOCIAIS

As mídias sociais, suportadas por tecnologias da Web 2.0, podem ser definidas como um conjunto de tecnologias e serviços *online* que enfatizam o compartilhamento do conteúdo entre os usuários, tais como blogues, wikis, sites de redes sociais, microblogues, entre outros (GHOLAMI; MURUGESAN, 2011). A comunicação anteriormente era somente de um lado, se ouvia o rádio, se assistia a TV, se obedecia ao CEO. Entretanto, com a evolução, qualquer indivíduo pode se comunicar rapidamente, de maneira eficiente e gratuita, de forma que ele

receba a informação e interaja com ela (MANZOOR, 2016). As ferramentas de mídias sociais surgem como uma opção para transferência de conhecimento e facilidade na interação dos processos organizacionais (ROSA et al., 2016). O Quadro 7 mostra exemplos de ferramentas de mídias sociais, suas concepções e seu uso nas organizações e em projetos (ROSA, 2015).

Quadro 7 – Principais ferramentas e serviços Web 2.0

| Ferramenta ou Serviço | Concepção | Uso nas organizações / projetos |
|---|--|--|
| Redes Sociais: Gholami e Murugesan, 2011; Kietzmann <i>et al.</i> , 2011; Dabbagh e Kitsantas, 2012; Guinan, Parise, e Rollag, 2014; Popescu, 2014. | Ferramenta: site Web ou aplicação que permite a socialização e interação entre usuários para que possam compartilhar suas afinidades ou interesses em comum. | <ul style="list-style-type: none"> • Ajudam no envolvimento com o cliente, fornecedores e empregados na organização • Compartilhar conteúdo diferenciado internamente (vídeos e blogues) e facilitar a comunicação em projetos |
| Mashups: Gholami e Murugesan, 2011; Luet <i>et al.</i> , 2011; Vriezeet <i>et al.</i> , 2011. | Serviço: combinar informações de diferentes fontes com a intenção de auxiliar na tomada de decisão | <ul style="list-style-type: none"> • Uso de dados internos e externos à organização para criar informações completas • Agregar dados de fontes diferentes, com o intuito de facilitar a geração de informações relevantes |
| Tagging: Derntlet <i>et al.</i> , 2011; Gholami e Murugesan, 2011; Held, Kimmerle, e Cress, 2012; Cress, Held, e Kimmerle, 2013; | Serviço: etiquetas para páginas Web ou posts que podem ser agregadas hierarquicamente e de forma automática (folksonomia) e ter uma classificação de popularidade em uma <i>tagcloud</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Capturar conhecimento coletivo por meio de <i>tagclouds</i> • Navegação simplificada pelas <i>socialtags</i> e folksonomia |
| RSS: Lan e Sie, 2010; Gholami e Murugesan, 2011; Ma, 2012. | Serviço: utilizado para pesquisa de conteúdo em blogues e sites, permite receber informações de várias fontes ao informar sobre atualizações. | <ul style="list-style-type: none"> • Podem ser utilizados em aplicações móveis por apresentar baixo consumo de banda • Por possuir formato XML podem ser consumidos também por Mashups e outras aplicações |
| Blogues: Hsu e Lin, 2008; Chai e Kim, 2010; Gholami e Murugesan, 2011; Papadopoulos <i>et al.</i> , 2013; Agerdal-Hjermind, 2014. | Ferramenta: página Web construída para compartilhar histórias do dia-a-dia, em ordem cronológica contendo imagens, textos, vídeos ou links. Contém mecanismo de busca. | <ul style="list-style-type: none"> • Pode ser utilizado nas mais diversas áreas: marketing, comunicação, documentação etc. # Como ferramenta para compartilhamento de conhecimento, porém a privacidade pode influenciar o uso |
| Microblogues: Günther <i>et al.</i> , 2009; Riemer e Richter, 2010; Cleveland, 2012; Richter <i>et al.</i> , 2013. | Ferramenta: assim como os blogues, são páginas Web construídas para compartilhar histórias do dia-a-dia, em ordem cronológica contendo imagens, textos, vídeos ou <i>links</i> , porém com postagens limitadas em tamanho. | <ul style="list-style-type: none"> • Pode ser utilizado nas mais diversas áreas: marketing, comunicação • Como ferramenta para compartilhamento de conhecimento |
| Wiki: Hester e Scott, 2008; Meloche <i>et al.</i> , 2009; Trentin, 2009; Gholami e Murugesan, 2011; Standing e Kiniti, 2011; Stocker <i>et al.</i> , 2012; Zhang <i>et al.</i> , 2013. | Ferramenta: com estrutura de navegação simples e fácil, permite criar e compartilhar conteúdo entre usuários. Há necessidade de controle de conteúdo. | <ul style="list-style-type: none"> • Principal ferramenta para colaboração e gestão do conhecimento • Suporta processos organizacionais e o trabalho em grupo: maior navegabilidade por meio de <i>links</i> |

Fonte: Rosa (2015, p. 32).

Deve-se aproveitar ao máximo as vantagens das mídias sociais, tais como: o fornecimento de software como um serviço que melhora quanto maior for o uso das pessoas, o consumo de dados advindos de múltiplas fontes, a possibilidade de inclusão de diversos usuários, a opção de que seus próprios dados e serviços sejam complementados por outros, criando efeitos de rede de participação entre os usuários (O'REILLY, 2007)(O'REILLY, 2007)(O'REILLY, 2007). Para a eficácia das mídias sociais e sua melhor utilização, alguns passos foram identificados (GHOLAMI; MURUGESAN, 2011):

1. Selecionar uma ou mais ferramentas que atendam às necessidades específicas;
2. Identificar exatamente as utilidades e benefícios que cada ferramenta oferece;
3. Somente adotar uma ferramenta quando tiver certeza das suas capacidades;
4. Realizar treinamentos e motivar os membros da equipe que utilizarão as ferramentas;
5. Adotar um quadro de privacidade e segurança nas tecnologias Web 2.0;
6. Personalizar a ferramenta conforme o projeto;
7. Mensurar os impactos da ferramenta sobre o desempenho no projeto: benefícios, conveniência, justificativa e sustentabilidade.

Outros pontos relevantes e complementares à melhor utilização das mídias são referentes à clareza de condução das atividades com as novas ferramentas, sendo necessária a declaração destas informações desde o início do projeto. E, a identificação dos principais envolvidos que possuem influência e motivação para impulsionar o projeto, visando atingir os objetivos estabelecidos (AUIINGER; HOCHMEIER, 2013).

2.3.1 Mídias Sociais para Apoio na Gestão de Projetos

Existem diversas opções de mídias sociais à disposição, que vão desde as gratuitas até as que têm um valor elevado de investimento. Existem os mais variados tipos de mídias, como exemplo (SAFKO; BRAKE, 2009):

- Redes sociais: permite o compartilhamento de informações entre pessoas e a análise das interações entre indivíduos, exemplos: Facebook e LinkedIn;
- Publicações: permite a criação, o gerenciamento, a publicação e a distribuição de informações para determinado público, exemplos: Blogues e Wikis;
- Fotos: permite a classificação, organização e o compartilhamento de fotos, exemplos: Picasa e Flickr;

- Aplicações de produtividade: Ferramentas que trazem uma grande produtividade empresarial, em que é visível o benefício e o retorno com a sua utilização, exemplos: Google Docs e Google Gmail.

Algumas aplicações consideradas de produtividade empresarial, como as usadas neste estudo, são destacadas a seguir:

- O Office 365 é um serviço de assinatura na nuvem que reúne um conjunto de ferramentas integradas para facilitar o trabalho. Inclui versões hospedadas do Exchange, Microsoft Lync Server, SharePoint, Office Online (Word, Excel, PowerPoint, OneNote, Outlook, Publisher e Access). Isso permite o uso, a criação, a colaboração e a interação em qualquer lugar e em qualquer dispositivo. A colaboração é feita de forma mais eficaz através de chat da equipe, reuniões online, e-mail em grupo, compartilhamento de arquivos e uma rede social para trabalho. Para todas as atividades executadas é possível o rastreamento, monitoramento de dados e a análise mais eficaz (OFFICE, 2018a).
- O SharePoint possibilita a criação de sites de equipe personalizados, produtivos e dinâmicos que podem ser divididos por projeto, áreas ou grupos de trabalhos. Existem diversas funcionalidades como o compartilhamento arquivos, dados, notícias, recursos e a opção de colaboração de forma fácil e segura de todos membros da equipe de dentro e fora da organização (OFFICE, 2018b).
- O Onenote é um bloco de anotações digital, que centraliza em um local único onde se pode buscar todas as informações registradas, com os benefícios de recursos avançados de pesquisa para encontrar rapidamente os registros, possibilidade de categorização dos blocos de anotações e compartilhamento com outras pessoas para trabalho em conjunto através de complemento do conteúdo ou somente para conhecimento (OFFICE, 2018c).
- O Excel Online é utilizado através do navegador da Web para criar, exibir e editar pastas de trabalho armazenadas dentro de uma plataforma. Com o objetivo principal de edição de planilhas, possibilita o trabalho em conjunto mostrando a presença quando outra pessoa está editando ao mesmo tempo. Faz o controle de versionamento e permite a rastreabilidade de quem fez a última modificação (OFFICE, 2018d).
- Trello é uma ferramenta de colaboração que organiza os projetos em formato de quadro, listas e cartões, permitindo melhor organização e priorização das

atividades de forma visualmente amigável, flexível e eficaz. O Trello apresenta o que está sendo trabalhado, quem está trabalhando em quê, e onde algo está em um processo. Permite a descrição de comentários, inclusão de anexos, categorizações e o compartilhamento das atualizações sobre projetos atuais para todos envolvidos. Um grande benefício é a possibilidade de ser uma plataforma de produtividade integrando com outros aplicativos já usuais no trabalho, como exemplo Google Drive, Jira, Hangouts (TRELLO, 2018).

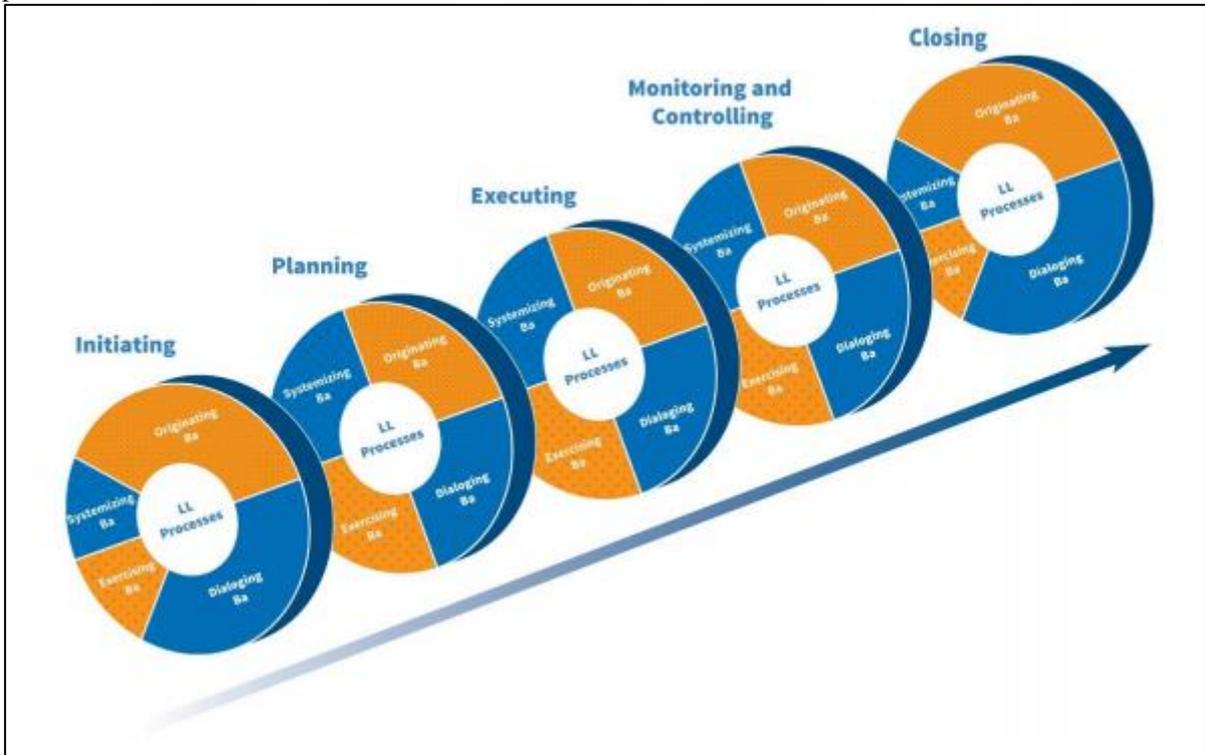
- O InVision é uma ferramenta específica para prototipagem de design para testes de user experience (UX). Possibilita que os arquivos sejam carregados, adicionando animações e transições para transformar as telas estáticas em protótipos interativos e clicáveis. Possui um simplificado processo de feedback, em que os membros da equipe podem comentar diretamente nos projetos e receber notificações (INVISION, 2018).

2.4 FRAMEWORKS COLABORATIVOS PARA A GESTÃO DE PROJETOS

Com base na literatura, a busca estreitou-se em relação aos artefatos colaborativos para uso na GP. Esta etapa foi a última pesquisa da revisão da literatura (ver item 3.2), a qual foram utilizadas palavras-chave como ferramentas colaborativas, gestão de projetos, modelos ou frameworks e mídias sociais.

Dois frameworks destacaram uma abordagem sobre as lições aprendidas de um projeto e as mídias sociais. A realização das lições aprendidas nos projetos muitas vezes não acontece ou é realizada somente no seu encerramento e nunca mais são utilizadas. Em um contexto de compartilhamento das informações, as lições aprendidas têm o papel de ajudar os gerentes de projeto a lidar com a aprendizagem em todas as fases trabalhadas. Neste cenário, Chaves et al. (2016) apresentam o modelo Ballistic 2.0, que se baseia na literatura e que incorpora os processos de lições aprendidas no contexto compartilhado de conhecimento explícito e implícito, nos modelos de serviço Web 2.0 e centrado nos grupos de processos do PMBoK®. Este modelo é apresentado na Figura 2.

Figura 2 – O modelo Ballistic 2.0 para apoiar a gestão de lições aprendidas em projetos usando os grupos de processos do PMBoK



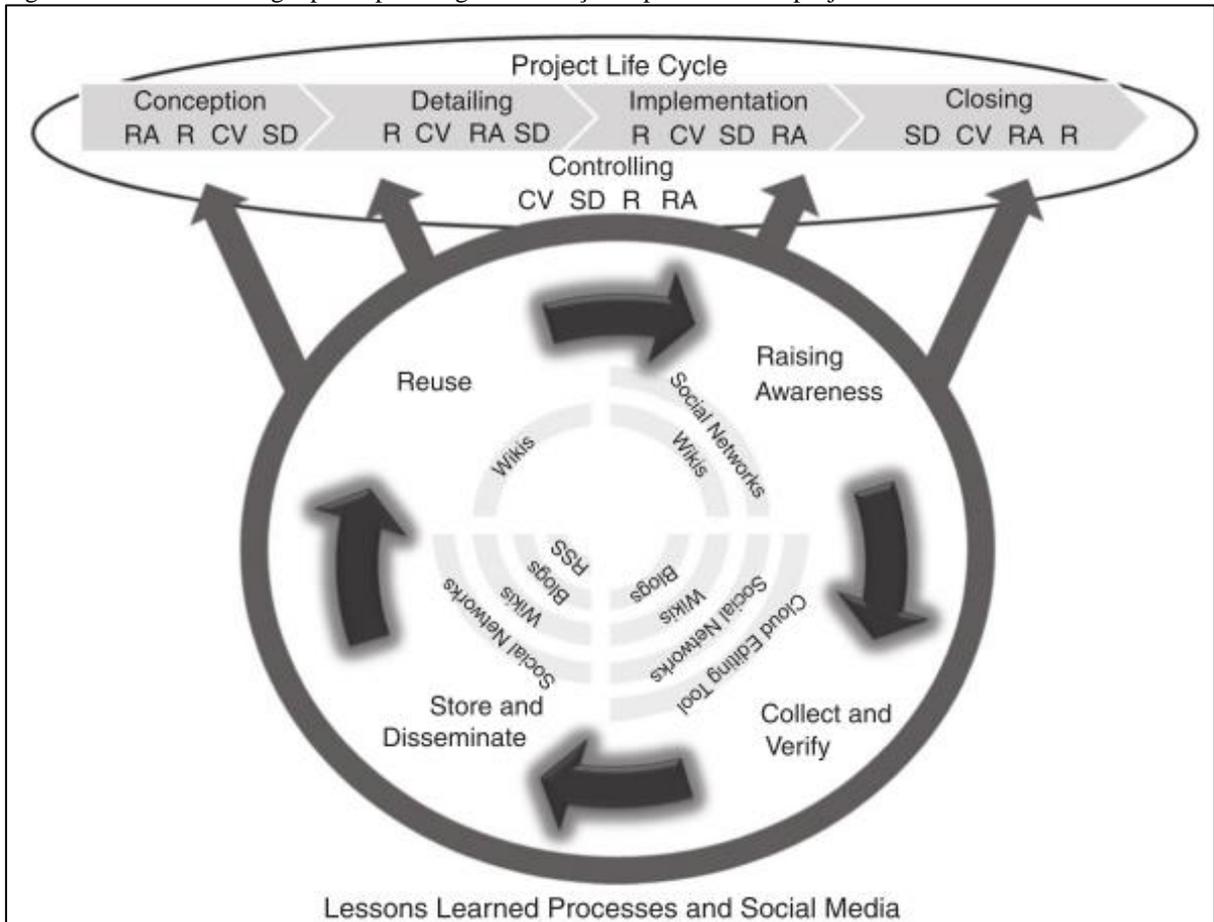
Fonte: Chaves et al. (2016, p. 39).

Para a construção do modelo final, foi necessária sua divisão em duas camadas. A primeira, foi representada pelos processos de lições aprendidas de coletar, armazenar, verificar e disseminar. Esses processos formam um ciclo contínuo, ou seja, podem ser executados quantas vezes forem necessários. E, para apoiá-los na sua execução foram propostas as tecnologias web 2.0. Na segunda camada, se apresentou uma combinação dos processos de lições aprendidas, mais as tecnologias web 2.0, os quatro tipos de *ba* (modelo de Nonaka, Toyama e Konno (2000) em que o conhecimento é compartilhado, criado e usado, com o principal objetivo de interação) e as cinco fases de um projeto. Os quatro tipos de *ba* foram representados nos cinco círculos conforme a intensidade (diferentes tamanhos) com que sugerem-se ser usados, cada um sendo uma fase do projeto. O Ballistic 2.0 está alinhado com a GP 2.0, e contribui para os gerentes de projeto introduzirem as tecnologias emergentes em sua rotina.

Como proposta de outro modelo que contempla a gestão de lições aprendidas apoiada pela Web 2.0, Rosa et al. (2016) apresentam o Target. Da mesma forma que o modelo Ballistic

2.0, este também incentiva a prática de lições aprendidas durante todo o ciclo de vida do projeto. Neste modelo, foi criado um processo de conscientização para enfatizar a necessidade de dedicar tempo para a gestão de lições aprendidas nos projetos. A Figura 3 ilustra esse processo.

Figura 3 – O modelo Target para apoiar a gestão de lições aprendidas em projetos



Fonte: Rosa et al. (2016, p. 667).

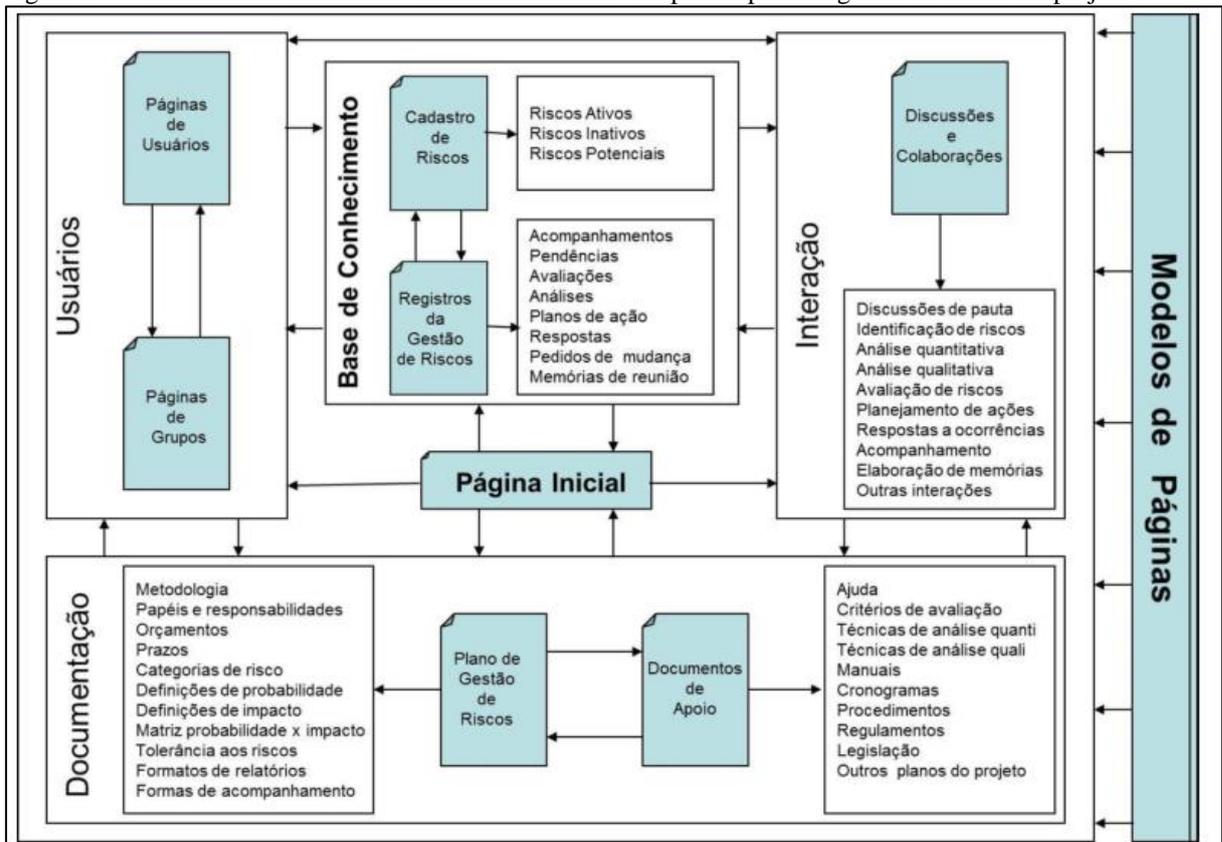
O Target apresenta quatro processos de Lições Aprendidas, são eles: Reutilização, Armazenamento e Disseminação, Coleta e Verificação e Sensibilização. Os processos de Lições Aprendidas devem ser executados em todas as fases do ciclo de vida do Projeto (Concepção, Detalhamento, Controle, Implementação e Encerramento). A diferenciação para cada fase, é a ordem desejável de execução dos processos de acordo com a sua importância, esta está diretamente ligada com a sua melhor performance.

Para cada processo foi sugerida a utilização de mídias sociais específicas, para sua execução. Para apoiar os processos de armazenamento e disseminação deve-se utilizar wikis, redes sociais, blogs e RSS. Para o processo de conscientização, foi apontado que wikis e redes sociais seriam as melhores opções. O processo de coleta e verificação deve usar wikis, blogs, redes sociais e ferramentas de edição da nuvem. Por fim, as wikis são recomendadas no

processo de reutilização. Entre as mídias sociais recomendadas, a wiki é o repositório oficial das lições aprendidas, contempladas em todos os processos.

Já Camara et al. (2015) propõem o framework WikiRiskMan, que utiliza como base uma wiki para suportar a gestão de riscos em projetos, utilizando como padrão de gerenciamento os processos propostos pelo PMBoK®. Esse framework é apresentado na Figura 4.

Figura 4 – WikiRiskMan: Um framework baseado numa wiki para suportar a gestão de riscos em projetos



Fonte: Camara et al. (2015, p. 5).

O WikiRiskMan é organizado da seguinte forma: a Página Inicial é a entrada no cenário de gestão de riscos do projeto, propondo-se a apresentar informações sobre o projeto e orientações sobre a ferramenta. Deve conter links para as demais páginas e para assuntos relacionados ao projeto. O módulo de Usuários se refere às páginas pessoais de todos os envolvidos nas atividades de gerenciamento de risco, onde cada um pode personalizar como quiser, com seu perfil, organização de trabalho, mensagens, entre outros. O módulo de Interação é o local para a execução do trabalho colaborativo, entre todos os envolvidos, no que diz respeito às atividades dos processos de gestão de riscos. O módulo de Documentação tem o objetivo de armazenamento dos diversos documentos do projeto, para que todas as partes

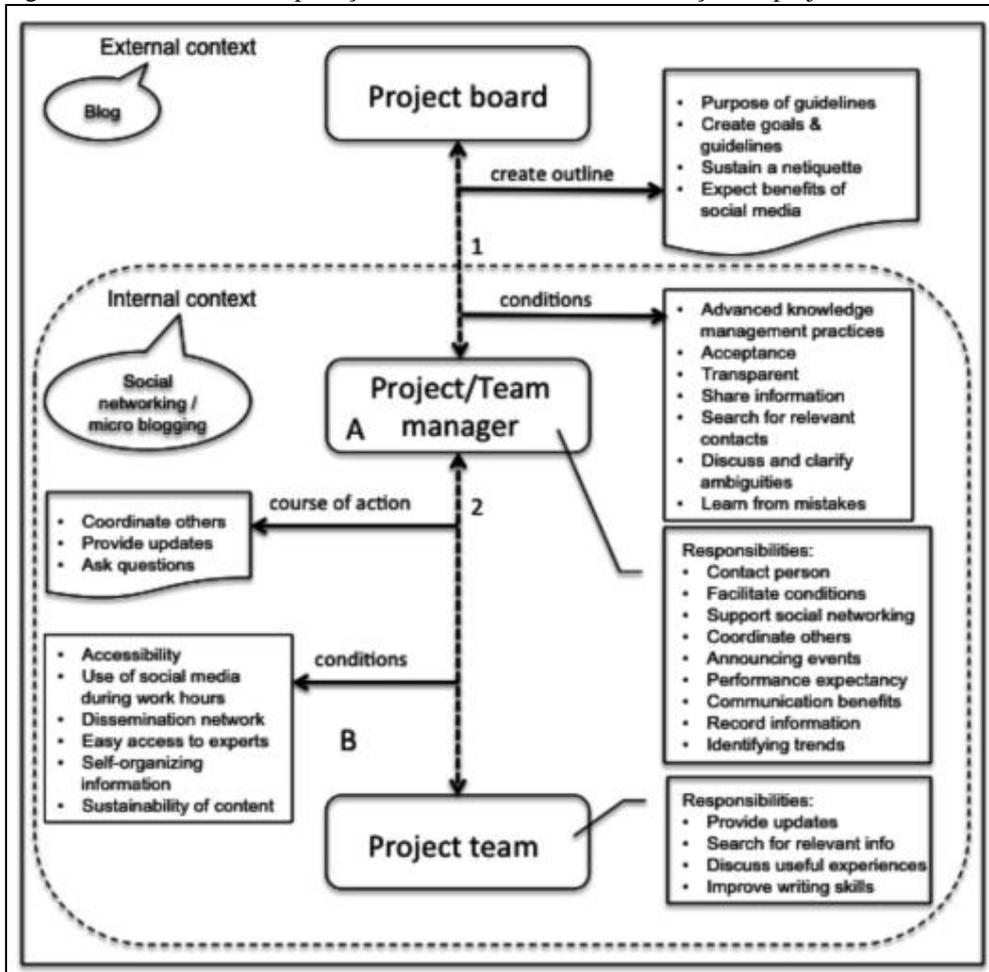
interessadas possam consultá-los. O módulo de Modelos é onde ficam armazenados os modelos de páginas da wiki definidos pelos administradores, facilitando, assim, o uso e mantendo a padronização de documentos. A Base de Conhecimento centraliza todos o conhecimento referente aos riscos do projeto e o seu controle (como os riscos ativos, inativos e potenciais, ações planejadas para cada risco, suas características, responsabilidades, estratégias de mitigação e planos de ação). O WikiRiskMan visa facilitar as atividades de gestão de risco e a comunicação e interação entre os participantes do projeto. Através da simplificação da produção e gerenciamento de documentações, da execução de processos de planejamento, da tomada de decisões e entre outras questões relacionadas a gestão de risco, minimizando a sobrecarga de trabalho dos gerentes de projetos.

Van Dokkum e Ravesteijn (2016) apresentam um framework para aplicar as mídias sociais na comunicação do projeto. Este pode ser usado para implementar diretrizes de como a mídia social pode ser usada para diferentes eventos durante o projeto. O framework consiste de um contexto interno (gerente do projeto e equipe) e externo (Conselho do Projeto), sendo que cada um tem a sua perspectiva na comunicação e são incorporados com normas (legislação, habilidade de aprendizado e saída).

No contexto externo, é importante o uso de uma mídia social em que se possa apresentar, divulgar as informações do projeto e que seja permitido a comunicação entre o Conselho do Projeto e gerente de projeto. É necessário criar diretrizes com os objetivos do uso de determinada mídia para que fique claro o seu papel. Para que haja a conexão com os outros membros do projeto, é essencial que o Conselho do Projeto tenha uma visão da forma como um projeto é gerido e de que forma é feita a comunicação.

No contexto interno, a comunicação entre a equipe e o gerente do projeto deve ocorrer através de mídias sociais que permitam essa interação. Ambas as partes podem atualizar os conteúdos, fazerem perguntas, criando um ambiente colaborativo e acessível a todos. O papel do gerente de projetos é o elo entre o ambiente interno e externo, ele é o responsável por coordenar o uso das mídias, divulgar temas interessantes, comunicar a todos o desempenho e os benefícios de comunicação através desses meios de comunicação. A equipe do projeto tem o papel de discutir a experiência do projeto através das mídias, abordar sobre suas atividades e atualizá-las conforme o andamento. É fundamental que esse papel seja claro para que a equipe consiga ver a utilidade real e os benefícios do seu uso. Esse framework é apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Framework de aplicação de mídia social na comunicação do projeto

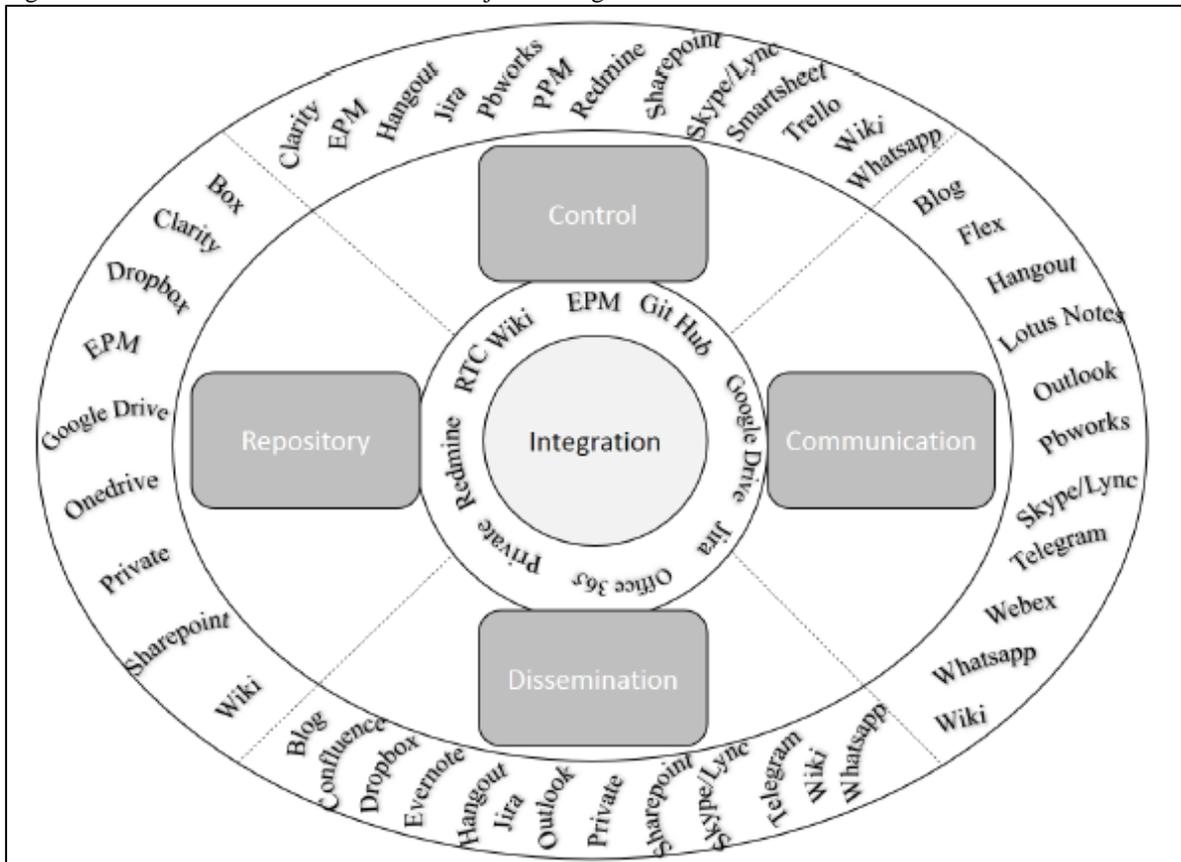


Fonte: Van Dokkum e Ravesteijn (2016, p. 43).

Ikemoto (2017) apresenta o framework SOME4PM, um framework prescritivo para nortear o uso integrado de mídias sociais na GP. A sua proposta surgiu a partir da falta de um framework de ferramentas de mídias sociais integradas, pois a maioria dos estudos empíricos relatados na literatura abordam a adoção de uma única ferramenta ou de várias individuais (POPESCU, 2014). O SOME4PM possui quatro categorias: controle, comunicação, disseminação e armazenamento. Para cada categoria foram apontadas atividades que os gerentes e a equipe do projeto realizam no dia-a-dia para conduzir os seus projetos e sugestões de ferramentas para a sua condução. O ponto de maior ênfase deste modelo é ter uma ferramenta integradora que suporte as quatro categorias e suas diferentes mídias sociais. Como contribuições práticas, a autora sugere a aplicação do modelo em organizações de qualquer

ramo de atividade e de qualquer estrutura, com o objetivo de validar a sua proposta. Esse framework é apresentado na Figura 6.

Figura 6 – SOME4PM: Social Media for Project Management



Fonte: Ikemoto (2017, p. 71).

O framework SOME4PM apresenta uma estrutura com o destaque para centro, representado pela integração das mídias sociais. Este atua como o integrador das quatro categorias (comunicação, controle, disseminação e armazenamento). Cada categoria pode conter um conjunto de mídias sociais, podendo ser usado para uma ou mais categorias, dependendo da finalidade do uso. A integração de toda a estrutura pode ser através de um link para a mídia social ou pode ser uma solução mais complexa, envolvendo o desenvolvimento de aplicações (IKEMOTO, 2017). O Quadro 8 apresenta uma comparação entre os artefatos, as áreas de GP que foi proposto e se já possuem algum trabalho empírico realizado.

Quadro 8 – Comparativos dos Frameworks de Mídias Sociais em Gestão de Projetos

| Modelo | Referência | Objetivo principal | Área da GP | Mídias Sociais | Funcionalidades | Trabalho Empírico |
|--|--------------------------------|--|---|--|---|-------------------|
| Ballistic 2.0 | Chaves et al. (2016) | Apoiar a gestão de lições aprendidas em projetos usando os grupos de processos do PMBoK | Gestão de Lições aprendidas / Grupos de Processo do PMBoK | Não específica | Coletar Armazenar Verificar Disseminar | Não possui |
| Target | Rosa et al. (2016) | Apoiar a gestão de lições aprendidas em projetos de acordo com os quatro processos de Lições Aprendidas e o ciclo de vida do projeto | Gestão de Lições aprendidas | Wikis Redes Sociais Blogues RSS Ferramenta de edição na nuvem | Reutilização Conscientização Coleta Verificação Armazenamento Disseminação | Sim (3) |
| WikiRiskMan | Camara et al. (2015) | Facilitar as atividades de gestão de risco e a comunicação e interação entre os participantes do projeto | Gestão de Riscos | Wiki | Armazenamento Colaboração Controle Base de conhecimento | Não possui |
| Framework para aplicação de mídia social na comunicação do projeto | Van Dokkum & Ravesteijn (2016) | Implementar diretrizes, normas e canais de comunicação de projetos através das mídias sociais | Gestão da Comunicação | Não específica | Comunicação | Não possui |
| SOME4PM | Ikemoto (2017) | Promover a integração das mídias sociais para apoio na gestão de projetos | Gestão de projetos | Wiki EPM Office 365 Google Drive Sharepoint Blogue Hangout Skype/Lync Whatsapp | Controle Comunicação Disseminação Armazenamento Integração | Não possui |

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Dos cinco frameworks de mídias sociais em GP analisados, dois deles focam em Lições Aprendidas, um em Gestão de Riscos, um em Gestão da Comunicação e um genérico em GP. Todos destacam diversas funcionalidades que são contempladas com o objetivo de abrangência na sua aplicação, o SOME4PM por não tratar uma área específica de GP, apresenta um conjunto de atividades fundamentais para um bom resultado do projeto como um todo, não somente em uma fase ou atividade isolada. É comum de todos os frameworks, os principais benefícios na sua aplicação empírica, como manter a formalização, o armazenamento das informações, facilitar a comunicação, melhorar o controle e o acompanhamento das atividades.

Para escolha deste estudo, optou-se pela aplicação da proposta do framework de mídias sociais integradas em projetos, o SOME4PM. Este foi o escolhido pois apresentou uma solução de fácil aplicabilidade em um contexto real, por poder ser utilizado em qualquer tipo, fase, processo de um projeto e por não possuir um trabalho empírico. O SOME4PM se mostrou o mais prescritivo, com diversas opções de mídias sociais para escolha, assim como o Target, mas este já havia sido testado empiricamente e tem o foco em lições aprendidas.

Outros fatores foram analisados para a escolha do SOME4PM, principalmente no enquadramento das necessidades reais da empresa foco da pesquisa. O SOME4PM destacou-se pela facilidade de criar um cenário das mídias sociais integradas, podendo ser através de *links* para outras ferramentas não dependendo de uma solução mais complexa, que exige investimentos altos. Também apresentou os benefícios da garantia de rastreabilidade dos dados, melhora em termos de agilidade, comunicação, compartilhamento e colaboração de informações. Por ser uma instituição financeira regularizada por um órgão superior, é fundamental a formalização de tudo que envolve a estratégia da empresa, para fins de auditoria, credibilidade perante ao mercado e atingimento dos resultados esperados.

2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Neste capítulo, encontram-se contribuições relevantes com o tema deste projeto. A GP traz a conceituação e sua evolução até o GP 2.0. As metodologias tradicionais de gestão de projetos (GP 1.0), consideradas burocráticas e lentas, estão se tornando menos populares (KERZNER, 2015). A GP 2.0 traz novas ferramentas de GP baseadas na Web 2.0, resultando em uma maior disseminação e colaboração com as partes interessadas, uma melhor governança, melhores relatórios gerenciais e indicadores de desempenho mais significativos (KERZNER, 2015).

Para as atividades de GP de Controle, Armazenamento, Comunicação e Disseminação e, Integração são sugeridas diversas mídias sociais que podem apoiá-las, são apresentados alguns estudos teóricos e empíricos (BOLISANI; SCARSO, 2016; CHAVES et al., 2016b; GRACE, 2009; IKEMOTO, 2017; ROSA et al., 2016) e como que as mídias podem ser utilizadas para apoio na GP.

As mídias sociais são apresentadas citando o grande poder de apoio nas atividades das rotinas operacionais e em projetos organizacionais. São um conjunto de tecnologias e serviços *online* que incentivam o compartilhamento do conteúdo entre as pessoas (GHOLAMI; MURUGESAN, 2011). São alternativas de baixo custo e de fácil acesso que podem ser incluídas nas práticas de GP.

As mídias sociais estão ganhando o seu espaço no apoio às atividades das organizações. Na GP, Kerzner (2015) e Filev (2008) abordam a mudança não só nos processos mas também no comportamento das equipes envolvidas no projeto. Os desafios para o uso das mídias são sociais e culturais. É preciso deixar claro desde o início de sua utilização os seus objetivos, como executa suas funcionalidades e seus principais benefícios (AUNGER; HOCHMEIER, 2013; BOLISANI; SCARSO, 2016; VAN DER MERWE, 2016). Outro ponto importante para implementação e uso das mídias, é a questão da fragilidade da segurança das informações devido ao fácil acesso e à rápida disseminação (HARRIN, 2016; SPONSELEE, 2016).

Por fim, cinco artefatos colaborativos para GP foram destacados. Dois deles, Ballistic 2.0 e o Target (CHAVES et al., 2016b; ROSA et al., 2016), deram ênfase à gestão de lições aprendidas, o WikiRiskMan para a gestão de riscos, o frameworks de Van Dokkum & Revesteijn (2016) à gestão da comunicação e o SOME4PM (IKEMOTO, 2017) para o GP. A avaliação empírica ainda é incipiente na área, pois somente um dos frameworks já havia sido avaliado. Tal fato reforça a importância de trabalhos empíricos para sedimentar a base de conhecimento existente no campo de GP.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método de pesquisa que apoiou cada etapa do presente trabalho. A seção Caracterização do Estudo apresenta a síntese dos procedimentos metodológicos, os principais autores de referência, o detalhamento do paradigma de pesquisa e a natureza da pesquisa. A seção Método Usado na Revisão da Literatura descreve as etapas que foram realizadas para busca das referências bibliográficas. Por fim, a seção Fases do Projeto detalha e destaca as quatro principais etapas e suas atividades, incluindo as técnicas de coleta de dados (observação direta, análise documental, entrevista, grupos de trabalho) e as técnicas de análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Nesta seção, são abordados o paradigma de pesquisa *Design Science Research* (DSR), o método *Technical Action Research* (TAR), a natureza qualitativa da pesquisa e a abordagem metodológica exploratória e prescritiva. O Quadro 9 apresenta a caracterização de todo o desenho de pesquisa deste trabalho.

Quadro 9 – Caracterização do desenho de pesquisa

| Item | Característica | Autor(es) base |
|------------------------------|--|--|
| Paradigma de pesquisa | Design Science Research | Wieringa (2014); Hevner (2004) |
| Método de pesquisa | Technical Action Research | Wieringa (2014) |
| Natureza da pesquisa | Qualitativa | Patton (2015) |
| Abordagem metodológica | Exploratória e Prescritiva - orientada à solução | Patton (2015) |
| Técnicas de coleta de dados | Entrevista Grupo de Trabalho Análise Documental Observação direta | Patton (2015); Hair et al. (2005); Trembley, Hevner e Bernt (2010) |
| Técnicas de análise de dados | Análise de conteúdo Triangulação de dados e de fontes de informação | Bardin (2009) Patton (2015) |

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Para responder a questão principal desta pesquisa (como um modelo de mídias sociais integradas apoia a gestão de projetos em uma instituição financeira privada?), foi utilizado o paradigma de pesquisa *Design Science Research* (DSR), que consiste no conhecimento e compreensão de um problema e a sua solução através da construção e aplicação de um artefato (HEVNER et al., 2004). A DSR é a investigação do artefato no contexto no qual ele se encontra (WIERINGA, 2014). O artefato é designado para interagir com o problema e melhorar algo no

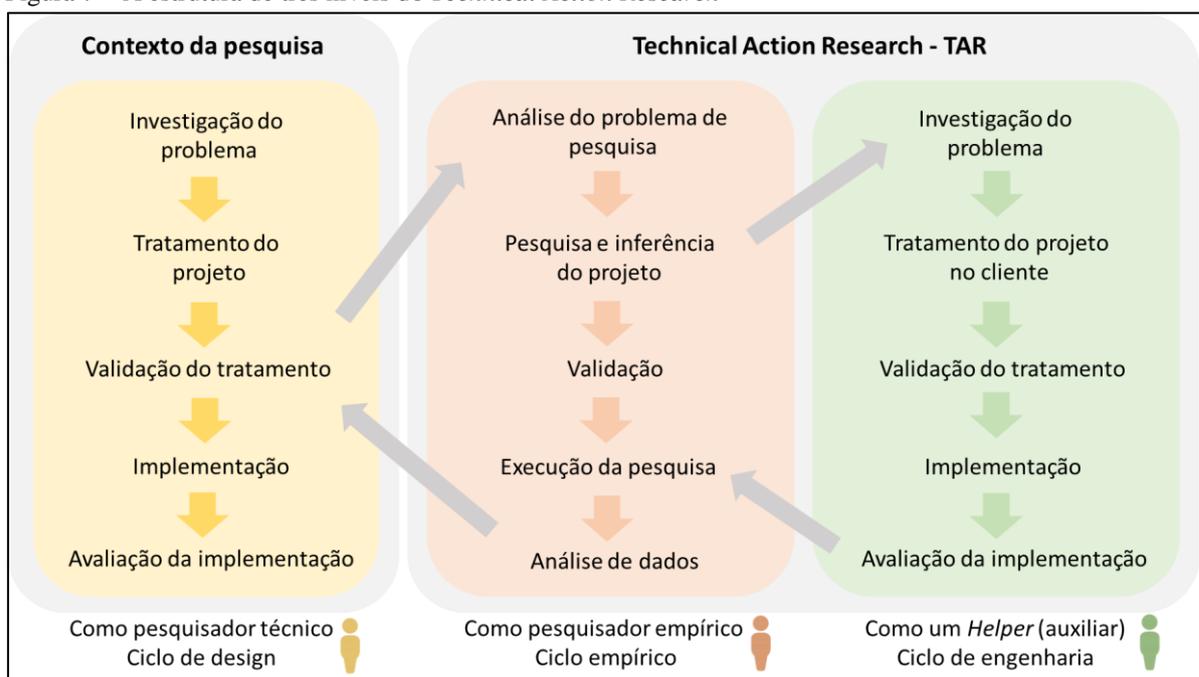
contexto. O artefato sozinho não resolve o problema. É a interação entre o artefato e o problema, dentro de um contexto, que contribui para solucionar um problema. Neste estudo, o artefato utilizado foi o SOME4PM.

Alinhado com o paradigma DSR, o método de pesquisa *Technical Action Research* (TAR) foi o escolhido para a condução deste estudo. O TAR consiste no uso de um artefato, ainda em desenvolvimento, para verificar e aprender os seus efeitos na prática e auxiliar o cliente para sua posterior utilização, sendo uma forma de validação do artefato (WIERINGA, 2014). O TAR utiliza casos únicos, diferenciando-se de estudos de observação, pois o pesquisador pode intervir para ver o que está acontecendo e ajudar o cliente. Há três papéis em que o pesquisador atua:

- Como pesquisador técnico, em que elabora um tratamento para solucionar uma classe de problemas;
- Como pesquisador empírico, para responder e validar questões sobre a área de conhecimento do estudo. Neste caso, Gestão de Projetos;
- Como *helper* (ajudante), aplicando uma versão específica de tratamento em um cliente com o objetivo de ajudá-lo.

Neste trabalho, a pesquisadora desempenhou os três papéis, técnico, empírico e *helper*, pois acompanhou todas as etapas da pesquisa desde a construção teórica, até a instanciação final do SOME4PM. A Figura 7 apresenta a estrutura de três níveis do TAR.

Figura 7 – A estrutura de três níveis do *Technical Action Research*



Fonte: Adaptado de Wieringa (2014).

O ciclo inicia com o tratamento para um problema sendo necessário, para validá-lo, responder questões empíricas e utilizando-se, para isso, o ciclo do pesquisador empírico. O TAR tem o seu diferencial na validação do tratamento com a ajuda do cliente, no ciclo da engenharia. Antes deste ciclo encerrar, são respondidas as questões necessárias para validação do tratamento e, conforme as respostas, é possível melhorar o artefato e a próxima iteração do ciclo (WIERINGA, 2014). A execução da pesquisa e os detalhes da análise de dados foram descritos em um documento separado (WIERINGA, 2014), denominado diário de campo, que encontra-se em apêndice neste trabalho (APÊNDICE A – Diário de campo).

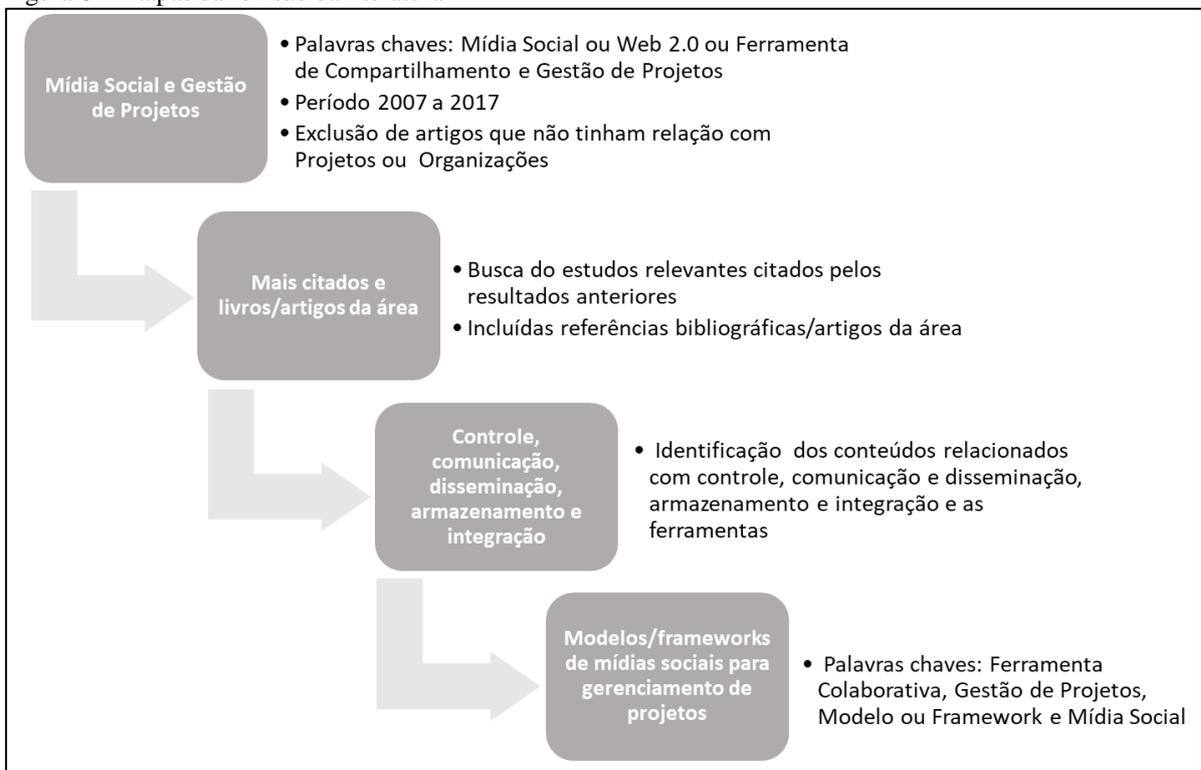
A natureza da pesquisa é a abordagem qualitativa, que consiste em coletar dados dos intervenientes no projeto, conforme o que querem dizer, podendo ser através de observações, palavras, histórias, documentos e seus achados (PATTON, 2015). As fontes de informação utilizadas para capturar dados qualitativos foram: entrevistas, observação direta, análise documental e grupo de trabalho. Patton (2015) destaca o papel delas. Com as entrevistas, através de perguntas abertas, coletou-se relatos de experiências, percepções, sentimentos e conhecimento das pessoas. Com a observação, visualizou-se no campo conversas, ações, interações interpessoais, processos e comportamentos. Com a documentação, analisou-se registros, documentos, anúncios e relatórios oficiais da organização (PATTON, 2015).

A abordagem metodológica se caracteriza por exploratória prescritiva, com o foco na solução do problema. As pesquisas exploratórias têm como principal objetivo proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Sua escolha se faz, na maioria das vezes, quando o tema escolhido é pouco explorado. Este tipo de pesquisa é altamente aproveitada em empresas inovadoras, não só para identificar novas tecnologias, mas também, para descobrir as tecnologias que atendem as necessidades da empresa ou cliente (HAIR et al., 2005). É de grande importância a realização de uma pesquisa exploratória na instituição financeira definida para poder instanciar um artefato inédito, explorá-lo em campo, melhorá-lo, para que no final do estudo se chegue a um artefato mais aderente ao campo para ser usado em outros projetos dentro do escritório de projetos da empresa.

3.2 MÉTODO USADO NA REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura consistiu na procura de referências em bases de dados (*Scopus* e *Web Of Science*), para identificar artigos e livros relevantes para a área pesquisada. As buscas foram realizadas focando os temas principais de Gestão de Projetos, Mídias Sociais e a união destes dois temas com o foco em melhoria das operações, das rotinas e dos resultados de projetos nas organizações. A Figura 8 apresenta as etapas da revisão da literatura e suas principais características.

Figura 8 – Etapas da revisão da literatura



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A primeira busca foi realizada com as palavras-chave: “mídia social” ou “web 2.0” ou “ferramenta de compartilhamento” e “gestão de projetos”. O período das publicações também foi considerado como critério de busca, mas demonstrou que as pesquisas nesta área ainda são recentes pois a maioria dos estudos são da última década (2007 a 2017). Neste momento, foram excluídos os estudos que não tinham relação com projetos ou organizações.

Com base nas referências que foram mapeadas, foi feita uma segunda busca para identificar os estudos mais relevantes citados pelos trabalhos selecionados. Para complementar a busca, foram incluídos mais algumas referências bibliográficas destaques na área, como o

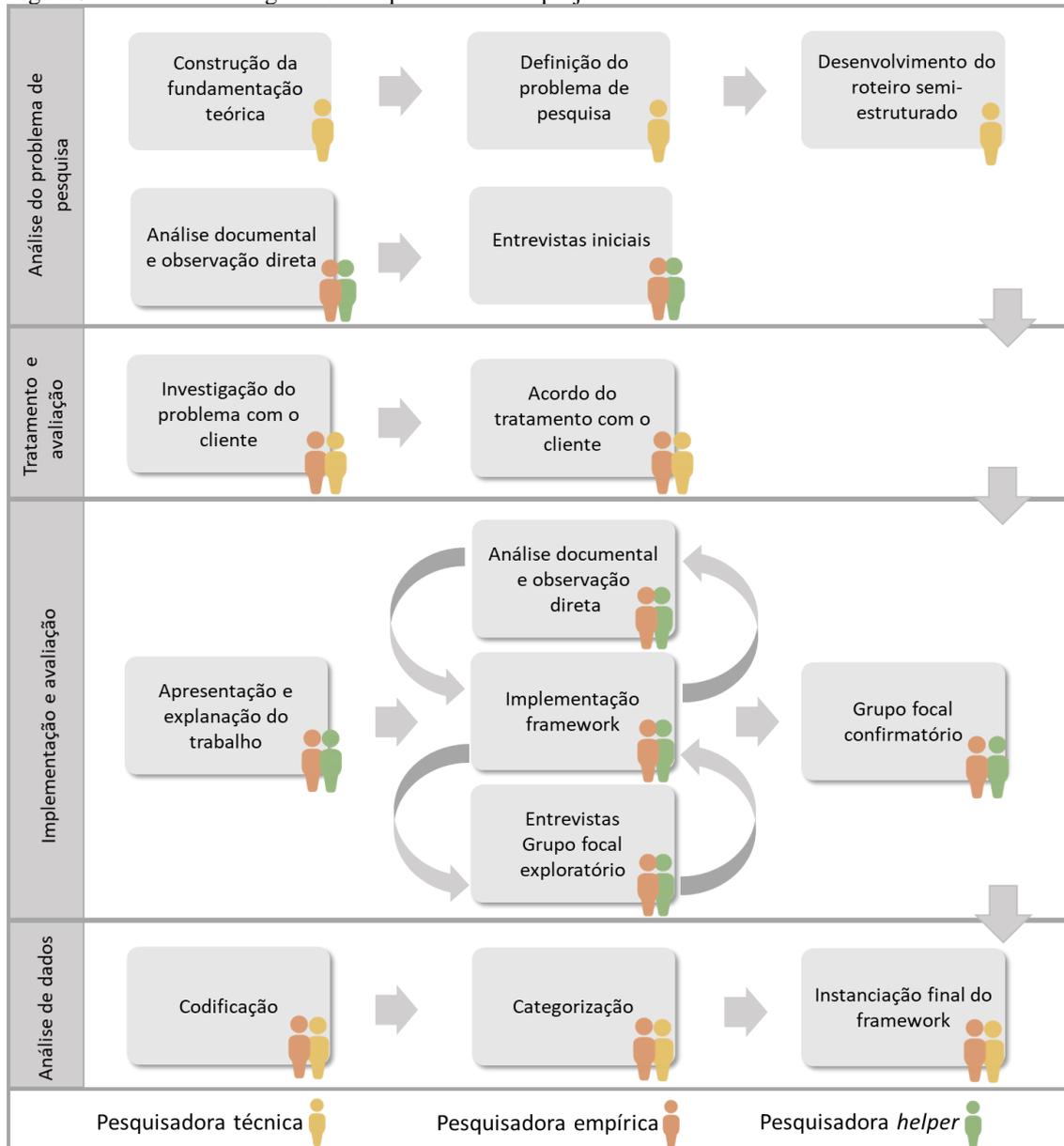
Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice (SILVIUS, 2016c) e *Project Management 2.0* (KERZNER, 2015), além de artigos da área que mais tiveram citações. Dentro deste cenário, identificou-se os conteúdos relacionados com os processos de Controle, Comunicação e Disseminação, Armazenamento e Integração e as ferramentas utilizadas nos projetos para gerenciá-los e apoiá-los.

A última busca na literatura foi de modelos/frameworks de mídias sociais para GP. Foram utilizadas palavras como “gestão de projetos”, “ferramentas colaborativas”, “modelos ou frameworks” e “mídias sociais”. O resultado não retornou muitos artigos por ser um tema ainda muito recente na literatura. Entretanto, dos cinco frameworks encontrados, quatro deles ainda não possuem um estudo empírico com avaliação de suas propostas.

3.3 FASES DO PROJETO

Esta seção descreve as quatro fases da pesquisa, sendo elas: (1) análise do problema de pesquisa; (2) tratamento e avaliação; (3) implementação e avaliação; e, (4) análise dos dados. Para iniciar as atividades na empresa, foi solicitado autorização para a condução da pesquisa através de uma carta de apresentação que se encontra em apêndice neste trabalho (APÊNDICE B – Carta de apresentação da pesquisa para a empresa). A Figura 9 apresenta as principais atividades de cada fase, com a ilustração dos bonecos coloridos representando o papel da pesquisadora na estrutura do TAR (WIERINGA, 2014).

Figura 9 – Detalhamento gráfico das quatro fases do projeto



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O boneco amarelo é a pesquisadora técnica, o laranja é a pesquisadora empírica e, o verde, a pesquisadora *helper*.

3.3.1 Análise do Problema de Pesquisa

A primeira atividade foi a construção da fundamentação teórica do projeto, conforme descrito no item 3.2, Método Usado na Revisão da Literatura. Através do referencial encontrado, buscou-se identificar alguma lacuna teórica para posterior construção de uma contribuição. Além disso, a fundamentação teórica serviu como embasamento durante toda a

pesquisa, sendo o apoio para análise dos dados e para o desenvolvimento da instanciação final do SOME4PM.

Após a elaboração da fundamentação teórica, foi definida a questão de pesquisa com base em uma classe de problemas a se destacar: (1) a disponibilização e a subutilização de inúmeras ferramentas para facilitar as operações de trabalho e de GP nas organizações; (2) a má comunicação, a falta de formalização de documentações e a falta de alinhamento com os stakeholders; (3) as dificuldades de gerenciamento por parte dos Gerentes de Projetos com a agilidade na comunicação, disseminação das informações e a utilização de diversas mídias; (4) a falta da visão integrada das ferramentas; e (5) poucos modelos de ferramentas colaborativas em projetos foram identificados e avaliados empiricamente. Através da definição do problema de pesquisa, das etapas e dos objetivos da pesquisa, foram desenvolvidos roteiros semiestruturados para guiar as entrevistas realizadas nesta fase e na fase de implementação e avaliação. A questão de pesquisa é apresentada no Quadro 10, juntamente com o objetivo geral, as questões dos roteiros semiestruturados e as referências, conforme o objetivo específico proposto.

Quadro 10 – Objetivos, questões e referências

| Questão de pesquisa | Objetivos específicos | Tema Específico | Questões | Principais Referências |
|--|---|--|--|--|
| Como um framework de mídias sociais integradas apoia a gestão de projetos em uma instituição financeira privada? | - | Análise do problema de pesquisa | Apêndice C 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | Auinger; Hochmeier (2013); Gholami; Murugesan (2011); Ikemoto (2017); Kerzner (2015); Ollus et al. (2009); Van Der Merwe (2016) |
| | Instanciar um framework de mídias sociais integradas para apoiar a gestão de projetos em uma instituição financeira privada. | Instanciação do framework | Apêndice D 1, 2, 3, 4 Apêndice E 2, 3, 4, 5, 6 Apêndice F 1, 5, 6 | (Ikemoto, 2017) |
| | Analisar os impactos que cada mídia social gera em relação ao controle, comunicação, disseminação e armazenamento no projeto. | Controle Comunicação Disseminação Armazenamento | Apêndice D 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 Apêndice F 2, 3 | Bolisani e Scarso. (2016); Chaves et al. (2016); Grace (2009); Ikemoto (2017); Rosa et al. (2016); Sponselee (2016); Van Der Merwe (2016); Van Dokkum; Ravesteijn (2016) |

(Continua)

Quadro 10 – Objetivos, questões e referências

| | | | | (Conclusão) |
|--|--|------------|--|---|
| | Analisar os impactos que o uso integrado das mídias sociais gera para o projeto. | Integração | Apêndice D 14, 15, 16 Apêndice E 1 Apêndice F 4 | Auinger; Hochmeier (2013); Kerzner (2015); Manzoor (2016); Polaschek et al.(2012) |

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

As estruturas dos roteiros, que estão em apêndice neste trabalho (APÊNDICE C – Roteiro de entrevistas semiestruturado para entrevistas iniciais, APÊNDICE D – Roteiro de entrevistas semiestruturado para entrevistas após a implementação, APÊNDICE E – Roteiro para a Condução do Grupo de Trabalho Exploratório, APÊNDICE F – Roteiro para a Condução do Grupo de Trabalho Confirmatório), foram construídos conforme as etapas descritas anteriormente. Essas estruturas destacam, também, o conjunto de atividades do SOME4PM, Controle, Comunicação, Disseminação e Armazenamento; as ferramentas de mídias sociais; e a integração dessas ferramentas. Além disso, foram incluídos fatores destacados na literatura que influenciam o comportamento das mídias sociais em projetos. Esse tipo de entrevista permitiu adequar a conversa conforme o clima, fazer questionamentos espontâneos, sem perder o foco no tema principal pré-determinado. O roteiro serviu como base para validar se todos os assuntos relevantes foram abordados (PATTON, 2015).

De maneira complementar, foram feitas análises de documentos e observação direta com foco em projetos realizados no passado, análise dos pontos fortes e fracos evidenciados e análise das metodologias e ferramentas utilizadas. Para enriquecer esse levantamento, foram realizadas entrevistas iniciais com profissionais especialistas em projetos, utilizando o roteiro semiestruturado. O objetivo dessas entrevistas e análises foi realizar o levantamento dos requisitos necessários para a aplicação posterior do SOME4PM.

3.3.2 Tratamento e Avaliação

Esta fase do trabalho englobou o alinhamento inicial com a organização, apresentando a proposta de aplicação do SOME4PM, discutindo os problemas enfrentados no cotidiano da gestão de projetos e identificando oportunidades que poderiam ser beneficiadas com sua utilização. Após o esclarecimento do cenário atual da gestão de projetos da organização e utilização das informações coletadas na fase anterior, foi consolidada uma proposta de trabalho conforme o perfil da empresa. Foram definidas as atividades do projeto que contemplam as

categorias de Controle, Armazenamento, Comunicação e Disseminação e as ferramentas que foram utilizadas em cada uma delas. Essas atividades foram validadas por profissionais de GP que atuam na empresa estudada. O marco importante desta fase foi a definição da ferramenta integradora de todas as mídias sociais que foram utilizadas. A seção 4.1 detalha o SOME4PM completo, com as categorias, as mídias sociais e as atividades propostas.

3.3.3 Implementação e Avaliação

Nesta fase, a primeira atividade foi a apresentação e explanação do trabalho que seria realizado para todos os envolvidos no projeto. Um breve treinamento das ferramentas, destacando as suas principais funcionalidades, foi executado visando, principalmente, esclarecer o objetivo pelo qual a pesquisa estava sendo realizada. Após a explanação inicial, o SOME4PM foi implantado no projeto e acompanhado durante cento e cinco dias. Durante esse período, a pesquisadora exercitou os papéis empírico e de *helper* na análise documental, observação direta e entrevistas com os envolvidos no projeto. Esse processo foi cíclico e dinâmico, visando a melhoria do SOME4PM durante todo o período de sua aplicação. O valor da observação se dá pelo contato direto e pessoal dentro do campo de trabalho, o que faz com que o pesquisador esteja melhor preparado para entender o contexto onde está inserido (PATTON, 2015).

As entrevistas em profundidade foram conduzidas individualmente (entrevistador e entrevistado). O entrevistado, em geral, era um especialista em alguma área, permitindo à pesquisadora sondar mais profundamente as respostas (HAIR et al., 2005). O objetivo era identificar os pontos positivos e negativos da aplicação do SOME4PM e oportunidades de melhoria que pudessem ser implementadas, buscando a evolução do artefato para melhor solucionar a classe de problemas.

O primeiro ciclo de entrevistas foi realizado após quarenta e cinco dias da aplicação do artefato. Todos os participantes desta e das outras fases assinaram o termo de consentimento de entrevista conforme apresentado em apêndice neste trabalho (APÊNDICE G – Termo de consentimento de entrevista). Foram entrevistadas seis pessoas que atuavam diariamente no projeto, representadas pela letra “E” seguido de um número sequencial que as diferencia. Nessa rodada de entrevistas, foram entrevistados E1, E2, E3, E4, E5 e E6. O Quadro 11 apresenta o perfil dos entrevistados.

Quadro 11 – Perfil dos entrevistados

| Entrevistado | Idade | Escolaridade | Área | Cargo | Tempo na empresa |
|--------------|-------|---------------|-----------|--------------------------|------------------|
| E1 | 36 | Pós-graduação | Projetos | Gerente de Projetos | 1 ano |
| E2 | 22 | Graduação | Marketing | Analista de Marketing | 2 anos |
| E3 | 40 | Pós-graduação | Marketing | Coordenador de Marketing | 8 meses |
| E4 | 27 | Graduação | Design | Designer | 10 meses |
| E5 | 37 | Pós-graduação | Design | Coordenador de Design | 10 meses |
| E6 | 38 | Pós-graduação | Design | Designer | 6 meses |

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Essas entrevistas tiveram uma duração média de 25 minutos gerando um total de 150 minutos de gravação, que após transcritas geraram 125 páginas de texto. A partir da análise das entrevistas com a equipe que atuava diretamente no projeto, identificou-se a necessidade de ouvir as demais pessoas da equipe, que tinham atuações bem pontuais no projeto, para verificar suas percepções e motivos pelos quais acessavam o SOME4PM com menos frequência.

O primeiro grupo de trabalho realizado foi caracterizado como exploratório, com o objetivo de fornecimento de informações que pudessem ser utilizadas como melhorias rápidas e incrementais do artefato (TREMBLAY; HERVNER; BERNDT, 2010). Os participantes respondem livremente e a pesquisadora teve a oportunidade de explorar profundamente o assunto para identificar razões, talvez ocultas, para certo comportamento (HAIR et al., 2005).

O critério para definição dos participantes se baseou na frequência de acessos e no papel dessas pessoas no projeto. O grupo teve oito participantes de diversas áreas da empresa. O critério utilizado para a escolha foi possuir atividades bem pontuais no projeto. Essas áreas não necessitavam de acessos frequentes ao SOME4PM, utilizado apenas para consulta de informações, status do projeto e possibilidade de contribuições voluntárias. Esses participantes são representados pela letra “G” seguida de um número sequencial que os diferencia. O Quadro 12 apresenta a área de atuação e cargo dos participantes.

Quadro 12 – Participantes do grupo de trabalho exploratório

| Entrevistado | Área | Cargo |
|--------------|-----------------|---------------------------|
| G1 | Consórcio | Coordenador de Consórcio |
| G2 | BackOffice | Coordenador de BackOffice |
| G3 | Produtos | Coordenador de Produtos |
| G4 | Desenvolvimento | Desenvolvedor |
| G5 | Consórcio | Analista de Consórcio |
| G6 | Jurídico | Advogado |
| G7 | Comercial | Analista Comercial |
| G8 | Cartões | Analista de Cartões |

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O objetivo do grupo de trabalho exploratório foi avaliar a visão frente à utilização do SOME4PM e as suas consequências. O grupo de trabalho exploratório teve duração de 30 minutos gravados e transcritos para 20 páginas de texto.

Para finalizar a etapa exploratória, não se julgou necessárias entrevistas em profundidade com outras pessoas, além da análise documental, observação direta e conversas com o gerente do projeto, pois ele foi quem mais acessou e utilizou diariamente o SOME4PM e teve suas atividades de gerenciamento impactadas com a aplicação. Para complementar, a pesquisadora observou a execução do projeto e fez a análise documental do conteúdo registrado nas mídias sociais utilizadas. Essa análise contribuiu para complementar os argumentos abordados nas etapas anteriores.

Para a avaliação do SOME4PM, foi realizado um segundo grupo de trabalho confirmatório. O profissional que mais acessou o SOME4PM foi o gerente do projeto, sendo o profissional que mais se destacou pela sua atuação. Além da maior frequência, os demais foram escolhidos conforme os grupos de atuação, sendo escolhido um participante da área de negócios (área demandante); um pertencente ao grupo de profissionais com atividades pontuais; e outro, da equipe de desenvolvimento (área técnica), que a partir do terceiro mês se envolveu diariamente no projeto. Esses participantes são representados pelas letras “GC” seguidas de um número sequencial que os diferencia. O Quadro 13 apresenta a área de atuação e cargo dos participantes.

Quadro 13 – Participantes do grupo de trabalho confirmatório

| Entrevistado | Área | Cargo |
|--------------|-----------------|-----------------------|
| GC1 | Projetos | Gerente de Projetos |
| GC2 | Marketing | Analista de Marketing |
| GC3 | Consórcio | Analista de Consórcio |
| GC4 | Desenvolvimento | Desenvolvedor |

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Foi utilizado um roteiro semiestruturado específico para esta atividade, que se encontra em apêndice neste trabalho (APÊNDICE C – Roteiro semiestruturado para entrevistas após implementação). Este grupo teve o objetivo de demonstrar a utilidade do SOME4PM no campo (TREMBLAY; HERVNER; BERNDT, 2010). O grupo de trabalho confirmatório teve duração de 30 minutos gravados e transcritos para 30 páginas de texto.

3.3.4 Análise dos Dados

Os dados coletados durante as entrevistas e os grupos focais foram transcritos para poderem ser incluídos no *software* de análise qualitativa ATLAS.ti. Além disso, também foram importados para o programa os documentos selecionados para análise e os diários de campo. A utilização deste *software* permitiu o controle, o armazenamento e a análise dos dados.

A fase de análise de dados iniciou com a codificação dos dados coletados, a partir dos textos transcritos das entrevistas e dos grupos focais. A codificação corresponde à transformação dos dados brutos, permitindo a descrição exata das características do conteúdo (BARDIN, 2009). Durante este processo foi preciso determinar as unidades de registro que frequentemente são a palavra, o tema, o objetivo ou referente, o personagem, o acontecimento e/ou o documento (BARDIN, 2009). Durante a análise, foram codificadas frases relacionadas a temas apresentados na fundamentação teórica, como exemplo, as mídias sociais e o conjunto de atividades de Controle, Comunicação, Disseminação, Armazenamento. Nesse momento, a pesquisadora analisou os dados e pôde incluir mais algumas codificações que achou relevante para a pesquisa, que não haviam sido identificadas em outros estudos, como exemplo pontos positivos, negativos e sugestões de melhorias.

A partir dos dados codificados, foi feita a categorização, que é a classificação de elementos com o objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos e deixá-los organizados (BARDIN, 2009). Nessa etapa, os elementos foram classificados em categorias, agrupados conforme padrões e semelhanças identificadas. Como o SOME4PM já possuía uma estrutura com quatro grandes grupos (controle, comunicação e disseminação, armazenamento e, integração), as informações codificadas possibilitaram o agrupamento em categorizações conforme esses grupos.

A análise dos dados foi concluída com a triangulação dos dados. A triangulação é o cruzamento e comparação de dados coletados por diferentes métodos qualitativos, como através de entrevistas, documentos e observações, em diferentes momentos (PATTON, 2015). A partir

desta análise, avaliou-se a instanciação final do SOME4PM a fim de chegar à resposta para a questão de pesquisa deste trabalho.

3.3.5 Caracterização do Caso

A instituição financeira cliente pertence a um conglomerado prudencial, grupo de empresas registradas no Banco Central, com 18 anos de existência, que atua em todo o território brasileiro. Possui mais de 2,7 mil colaboradores e 500 pontos de atendimento em todas as unidades da federação. Disponibiliza para mais de 1,5 milhão de clientes serviços como crédito, conta corrente, investimentos, consórcios, seguros e meios de pagamento. O grupo possui um patrimônio líquido de R\$ 300 milhões e mais de R\$ 1 bilhão de ativos.

A área de projetos foi criada no final de 2013, tendo como estrutura um especialista e um gerente de projetos. O objetivo da área era a gestão de projetos de Tecnologia da Informação. Ao final de 2014, a estrutura já possuía um superintendente e quatro especialistas e passou a gerenciar quaisquer projetos considerados corporativos, ou seja, que envolvessem mais de três departamentos da empresa. Atualmente, a área de projetos conta com um gerente, uma coordenadora e nove profissionais, divididos em áreas de *Delivery* de projetos e *Project Management Office* (PMO), sendo que a área de *Delivery* é responsável pelo gerenciamento das entregas de projetos e a área de PMO, a parte de controle e consultoria. O departamento de projetos utiliza metodologia cascata, baseada no PMBOK, Scrum e PM Canvas, como estratégias de gestão de projeto e atua em um portfólio de aproximadamente 30 projetos.

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a descrição do trabalho em campo com o detalhamento da proposta aplicada, análise dos resultados conforme os dados coletados e sua categorização subdividida em: Armazenamento, Controle, Comunicação e Disseminação e, Integração. Complementando, foi feita uma análise referente à instanciação do SOME4PM e a avaliação final do artefato.

4.1 DESCRIÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO

Esta seção apresenta os resultados obtidos através do método TAR. Durante toda pesquisa, os três papéis do pesquisador descritos no método proposto estavam presentes em diversas atividades realizadas, conforme descrição a seguir:

- O papel técnico – Presente principalmente nas etapas de análise do problema de pesquisa, tratamento e avaliação do SOME4PM, e, na análise de dados, visando sempre uma solução para classe de problemas.
- O papel empírico – Presente em quase todas as etapas, através de apresentações e reuniões, na investigação e análise das mídias sociais que melhor se adequariam às necessidades, presente na investigação dos resultados do artefato junto aos envolvidos; e, ainda, na conclusão dos resultados, visando responder as questões relacionadas à área de GP.
- O papel de *helper* – Presente na etapa de implementação e avaliação do SOME4PM, nas reuniões de apresentação e mobilização para a equipe envolvida; auxílio na avaliação e identificação de melhorias do artefato para a empresa, através de observação direta, análise documental e entrevistas.

Com três meses e meio de aplicação do artefato, foi possível analisar e propor melhorias no SOME4PM para resolver problemas que a empresa teve, no seu cotidiano, no apoio à GP. Para a análise do problema de pesquisa, foram realizadas duas entrevistas iniciais em agosto de 2017, utilizando o roteiro semiestruturado conforme apresentado em apêndice neste trabalho (APÊNDICE C – Roteiro semiestruturado para entrevistas iniciais), com a gerência e a coordenação do escritório de projetos da empresa. A pesquisadora com o papel técnico e empírico buscou identificar o cenário atual, na visão desses profissionais, em relação à condução dos projetos e às mídias sociais já utilizadas para suporte da organização.

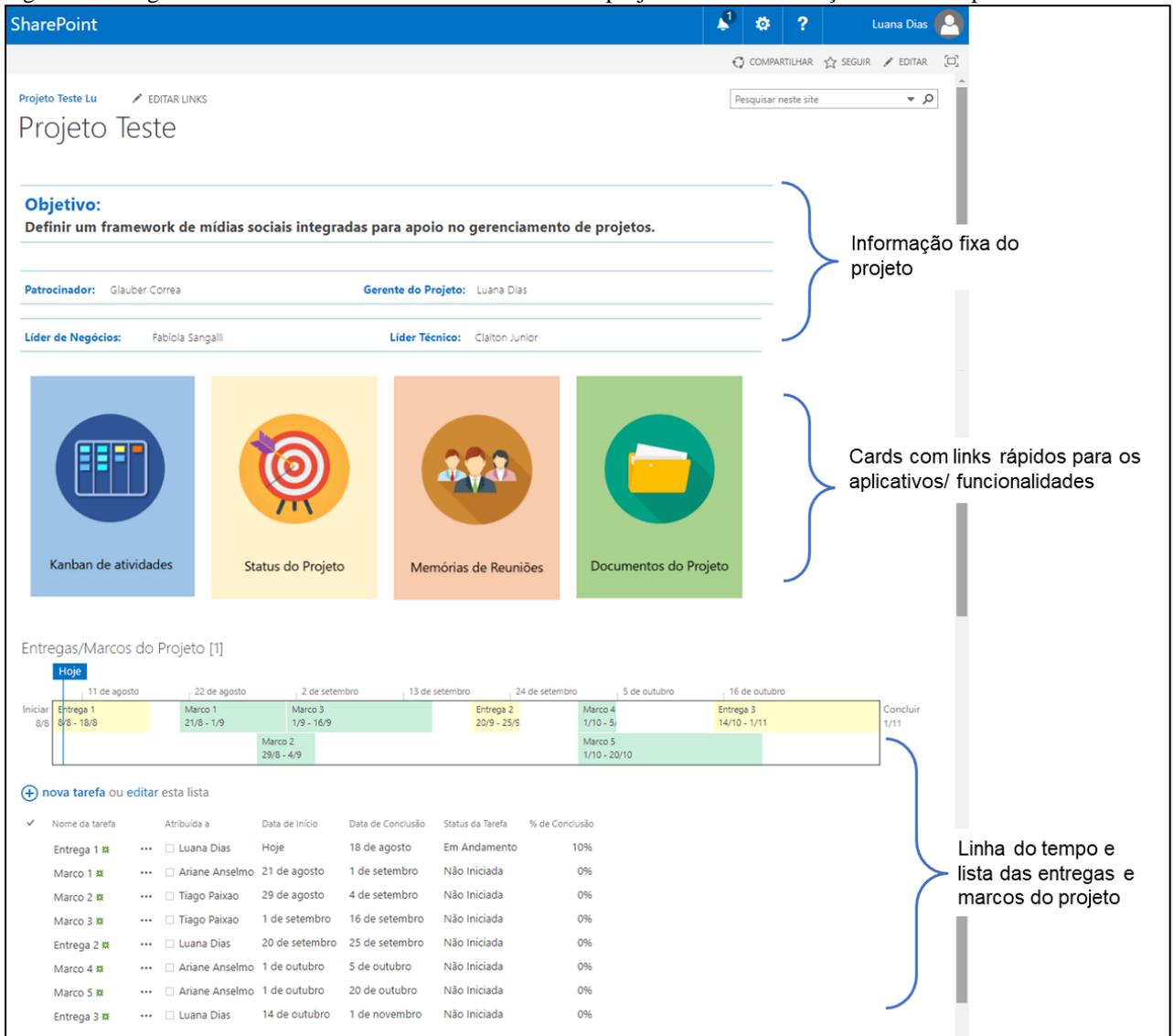
Complementando essa fase, também foi realizada uma análise documental e observação direta na empresa cliente. Foram analisados os documentos obrigatórios utilizados em dez projetos concluídos, escolhidos aleatoriamente do portfólio do escritório de projetos. Os documentos foram:

- o *status report*;
- a requisição de projeto;
- a visão do projeto;
- o escopo;
- o cronograma;
- a estrutura analítica de projeto (EAP);
- as memórias de reuniões; e
- os e-mails trocados entre as equipes dos projetos com as definições validadas.

Para um alinhamento inicial com a organização, foi apresentada a proposta de aplicação do SOME4PM, explicando seu formato, ressaltando o objetivo de uso de mídias sociais como apoio à GP e do uso de uma mídia integradora, centralizando as demais mídias utilizadas. Com a contextualização da estrutura do SOME4PM, foram discutidas oportunidades que poderiam ser beneficiadas com a sua utilização.

Com base nas informações coletadas na etapa anterior e nas discussões de oportunidades, foi apresentado o SOME4PM de mídias sociais integradas para a gestão do projeto utilizando o Office 365 (ferramenta que a organização possuía). A pesquisadora, no papel técnico e empírico, construiu um site para um projeto genérico, contendo uma página inicial com as informações fixas do projeto, como objetivo, patrocinador, líder de negócios, líder técnico e gerente do projeto. Abaixo destas informações, a proposta foi apresentar *links* em formato de *cards*, que direcionavam o usuário para as atividades fundamentais do projeto como: o kanban de atividades (acompanhamento das atividades planejadas, em execução e concluídas), o *status report*, as memórias de reuniões e os documentos do projeto. Por fim, abaixo dos *cards*, foi apresentada uma linha do tempo com uma lista das entregas e marcos do projeto. A Figura 10 apresenta a página inicial do SOME4PM implementado conforme as ferramentas disponíveis na organização e informações coletadas na empresa.

Figura 10 – Página inicial do SOME4PM instanciado em um projeto de uma instituição financeira privada



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O *card* Kanban de Atividades direcionava o usuário para o programa Trello, ferramenta especializada em *dashboards* de controle de atividades. O objetivo era controlar as tarefas do projeto conforme o seu andamento, sinalizando os responsáveis, prazos e *status* (a fazer, em andamento e o que foi feito). Essa ferramenta foi classificada na categoria de controle do SOME4PM. O Quadro 14 detalha a proposta de uso durante a execução do projeto.

Quadro 14 – Kanban de Atividades

| Kanban de atividades | |
|----------------------|--|
| O que é | Acompanhamento das atividades do projeto |
| Quem criará | Gerente do Projeto |
| Quem alimentará | Equipe envolvida |
| Quando | Durante a execução do projeto |
| Onde | Trello |

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O *card Status Report* direcionava o usuário para um arquivo em Excel online com o modelo padrão utilizado pela empresa, que ficaria aberto para edição durante a semana, com acesso liberado para qualquer membro do projeto. No final da semana, a proposta era fazer um fechamento do arquivo salvando ele em formato PDF na pasta de Documentos do Projeto. Essa funcionalidade foi classificada na categoria de comunicação e disseminação do SOME4PM. O Quadro 15 detalha a proposta de uso durante a execução do projeto.

Quadro 15 – *Status Report*

| Status Report | |
|----------------------|--|
| O que é | <i>Status report</i> semanal do projeto |
| Quem criará | Gerente do Projeto |
| Quem alimentará | Gerente do Projeto e equipe envolvida |
| Quando | Semanal após <i>kickoff</i> - Durante a semana documento fica aberto e fecha em PDF na sexta-feira |
| Onde | Documento Excel online compartilhado |

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O *card* Memória de Reuniões direcionava o usuário para o programa OneNote, que tinha como objetivo o registro e a colaboração dos envolvidos nas reuniões realizadas para posterior envio por e-mail. Essa atividade foi classificada na categoria de comunicação e disseminação do SOME4PM. O Quadro 16 detalha a proposta de uso durante a execução do projeto.

Quadro 16 – Memória de Reuniões

| Memória de Reuniões | |
|----------------------------|--|
| O que é | Registro da memória das reuniões |
| Quem criará | Gerente do Projeto |
| Quem alimentará | Gerente do Projeto e equipe envolvida |
| Quando | Durante reunião e após realização da reunião |
| Onde | OneNote e posterior compartilhamento do <i>link</i> por e-mail |

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O *card* Documentos do Projeto direcionava para o repositório do Sharepoint, onde estavam cadastradas as pastas com a documentação básica do projeto, com a possibilidade de inclusão de novas pastas e arquivos conforme a necessidade. O repositório foi classificado na categoria de armazenamento do SOME4PM. O Quadro 17 detalha a proposta de utilização durante a execução do projeto.

Quadro 17 – Documentos do Projeto

| Documentos do Projeto | |
|------------------------------|--|
| O que é | Pastas com a documentação referente ao projeto – Incluindo documentação obrigatória (Requisição do Projeto, Visão, Escopo, EAP, <i>Kickoff</i> , Cronograma) |
| Quem criará | Gerente do Projeto e equipe envolvida |
| Quem alimentará | Gerente do Projeto e equipe envolvida |
| Quando | Durante todo o projeto |
| Onde | Sharepoint repositório |

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Para finalizar, a última funcionalidade sugerida foi a linha do tempo, que consistia em uma lista das entregas e marcos do projeto que utilizava o aplicativo de tarefas do Sharepoint. O objetivo era que, após a inclusão dos marcos e entregas do projeto conforme as datas previstas, a equipe responsável alimentasse os *status* conforme sua execução. Este acompanhamento foi classificado na categoria de controle do SOME4PM. No Quadro 18, foi detalhada a proposta de utilização durante a execução do projeto.

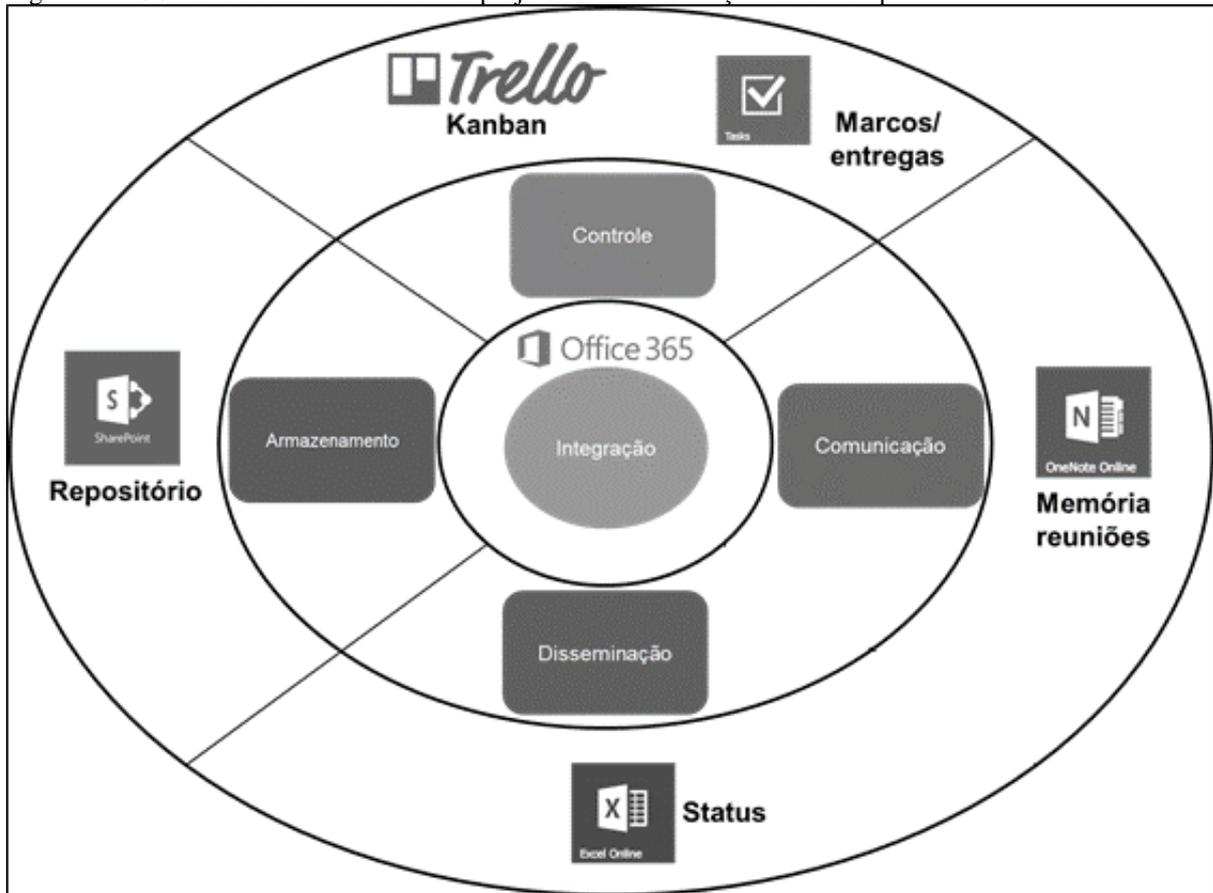
Quadro 18 – Linha do tempo

| Linha do tempo de entregas e marcos do projeto | |
|---|---|
| O que é | Controle dos marcos e entregas do projeto |
| Quem criará | Gerente do Projeto |
| Quem alimentará | Gerente do Projeto e equipe envolvida |
| Quando | Durante o projeto |
| Onde | No aplicativo de tarefas do Sharepoint |

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A Figura 11 mostra o SOME4PM adaptado para a empresa, tendo o Office 365 como mídia social integradora, o Trello e o Sharepoint para controle, o Excel Online e o OneNote para comunicação e disseminação, e por fim, o Sharepoint para armazenamento.

Figura 11 – SOME4PM instanciado em um projeto de uma instituição financeira privada



Fonte: Adaptado pela Autora de Ikemoto (2017).

Após a apresentação da proposta do SOME4PM para a Gerência e Coordenação do Escritório de Projetos, este foi muito bem aceito e validado para a sua utilização. O Gerente destacou:

É importante realizarmos a aplicação desse framework para vermos o comportamento da equipe do projeto e de que forma podemos melhorar a atuação na GP. Atualmente utilizamos somente o Sharepoint isoladamente pelos gerentes de projetos para repositório de documentos, assim poderemos ver outras utilidades para esse programa e ainda avaliar outros que são gratuitos.

A Coordenadora do Escritório de Projetos complementou:

Esse modelo contempla tudo que atualmente temos de controles na GP, agora precisamos alinhar com o Gerente do Projeto pois ele será a peça fundamental para funcionar todas as atividades previstas. Se der certo, posteriormente poderemos usar para os demais projetos da empresa.

Para a escolha do projeto, alguns critérios foram definidos em conjunto com a empresa e a pesquisadora, sendo eles: ser um projeto estratégico para empresa, ser um projeto que não teve sua execução iniciada e ter o envolvimento de até 15 pessoas direta e indiretamente (considerada uma equipe pequena) para facilitar o engajamento. Após a definição, iniciou a etapa de implementação e avaliação, resumida nas atividades realizadas conforme o Quadro 19.

Quadro 19 – Resumo das atividades realizadas na etapa de implementação e avaliação

| Data | Atividade | Participantes |
|---|--|---|
| 28/08/2017 | Apresentação do artefato e início do uso do artefato | Gerente do Projeto |
| 01/09/2017 | Apresentação do artefato e início do uso do artefato | Colaboradores diretos do projeto. |
| 18/09/2017 | Apresentação artefato e início do uso do artefato | Colaboradores referências de áreas impactadas indiretamente pelo projeto. |
| 15/10/2017 | Ciclo de entrevistas em profundidade | Colaboradores diretos do projeto. |
| 30/10/2017 | Grupo de trabalho exploratório | Colaboradores referências de áreas impactadas indiretamente pelo projeto. |
| 18/12/2017 | Grupo de trabalho confirmatório | Colaboradores definidos conforme critérios estabelecidos. |
| Durante todo período de aplicação do artefato | Análise documental e observação direta | - |

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

No dia vinte e oito de agosto a pesquisadora no papel empírico e *helper* apresentou o SOME4PM e todas as suas funcionalidades para o gerente do projeto responsável. A pesquisadora respondeu diversos questionamentos, principalmente de como funcionaria as mídias sociais escolhidas, de como a equipe teria acesso a elas e a relação das mídias *versus* atividades de GP. O gerente do projeto teve uma ótima aceitação e se colocou à disposição para auxiliar no que fosse necessário e complementou: *“Será muito bom para nós implementarmos uma ferramenta em que posso armazenar todas as informações em um único local. Hoje um dos problemas dos projetos é que tudo fica armazenado nos controles de cada gerente de projeto e a equipe envolvida não tem acesso”*.

A partir deste dia, já se iniciou alguns alinhamentos e definições para que o SOME4PM pudesse melhor auxiliar no apoio à GP, desde a questão de *layout* para facilitar a visualização, liberação de acessos futuros, até o conteúdo específico de acompanhamento do projeto que entraria em cada funcionalidade disponível.

No dia primeiro de setembro foi realizada uma reunião com a área líder do projeto, com o mesmo objetivo de apresentação do SOME4PM e suas funcionalidades. Para o líder do projeto a ideia foi ótima e apoiou a sua utilização, pois identificou que o trabalho facilitaria o acesso às informações do projeto. Neste mesmo dia, o SOME4PM também foi apresentado para uma empresa terceira, fornecedora de serviços, que também faz parte da equipe do projeto. Esse fornecedor já era parceiro da empresa, participou de outros quatro projetos, possuía três funcionários e um deles atuou remotamente. Os participantes de atuação direta no projeto (diariamente) com quem foi realizado o contato e tiveram este alinhamento, receberam o acesso ao site neste dia.

No dia dezoito de setembro foi realizada uma apresentação do site do projeto, seu objetivo, as funcionalidades e as mídias sociais associadas, para um grupo de referências de áreas impactadas indiretamente pelo projeto (não possuíam atividades planejadas, somente apoio). Foram reforçados os pontos que seriam abordados no artefato, sendo o primeiro deles o Controle, que tinha o objetivo de monitorar, analisar e organizar o andamento e o desempenho do projeto, que é um fator decisivo para a tomada de decisão. O segundo, a Comunicação/Disseminação, tinha o papel de promover a interação com todas as partes interessadas e a divulgação das principais definições e atividades. O terceiro ponto, o Armazenamento, tinha como objetivo resguardar as informações do projeto por meio de documentos e registros. Participaram da apresentação 15 colaboradores de diversas áreas de negócios, e o objetivo foi disseminar o artefato e liberar os acessos a todos os presentes. Essas áreas envolvidas não possuíam atividades planejadas específicas para atuação, a sua participação foi conforme necessidade identificada pela área responsável e pelo gerente do projeto. Após a reunião, foi encaminhado um e-mail para cada participante com o *link* de acesso ao SOME4PM e a descrição das funcionalidades.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nas entrevistas, análise documental e observação direta coletadas na etapa anterior (implementação e avaliação), identificou-se que a empresa possuía uma GP centralizada totalmente no papel do gerente de projetos. Isso inclui toda elaboração dos documentos do projeto e a liderança de todas as comunicações e disseminações. Com a implementação do SOME4PM de mídias sociais integradas para a GP, a visão proposta foi de um projeto colaborativo com a atuação da equipe junto ao gerente de projetos. Até então, a maioria das mídias sociais era utilizada de isoladamente, ou seja, para cada projeto o gerente utilizava o que achava melhor, como exemplo a se destacar o *Skype for Business*, *WhatsApp*, repositório de documentos do *Sharepoint* e o *Slack*.

A ferramenta de comunicação e disseminação mais utilizada nos projetos era o e-mail, principalmente para envio dos documentos obrigatórios e para a formalização de definições. Já para o controle, o *Microsoft Project* ou o *Excel* eram usados para a elaboração do cronograma. Como repositório dos documentos, o *Sharepoint* era utilizado somente pelo Escritório de Projetos, sem realizar a disseminação para os demais envolvidos.

Durante o período de aplicação do SOME4PM, a pesquisadora, no papel empírico e *helper* observou o comportamento do site em relação ao seu conteúdo e aos acessos. O aplicativo de controle de atividades foi o que mais teve acessos, com movimentações diárias. Já o *status report* foi acessado e modificado semanalmente pelo gerente do projeto, mas teve poucos acessos e nenhuma contribuição. A mídia social OneNote, utilizada para o registro das memórias de reuniões, foi pouco utilizada nos primeiros vinte dias. Após esse período, o gerente do projeto mobilizou a área responsável, que começou a utilizar a ferramenta com maior frequência. O repositório de documentos foi utilizado na primeira semana pelos envolvidos diretos, mas depois teve uma diminuição no seu acesso, limitando-se mais para o gerente do projeto, que possuía rotinas de atualização de documentos pelo menos uma vez por semana, os demais participantes utilizaram, mas com pouca frequência.

Durante a aplicação do SOME4PM, a pesquisadora, no papel de empírico e *helper*, contou a equipe do projeto com questionamentos informais e obteve algumas sugestões de melhorias, que foram realizadas. Estas alterações estão descritas no Quadro 20, com base no diário de campo que se encontra em apêndice (APÊNDICE A – Diário de campo).

Quadro 20 – Resumo das alterações no SOME4PM

| Alteração | Detalhamento |
|--|--|
| Inclusão de <i>link</i> para InVision | Acesso ao programa de <i>design</i> utilizado pela característica específica da entrega do projeto |
| Inclusão do mapa de <i>releases</i> | Inclusão, na página inicial, da imagem do calendário de <i>releases</i> com a visão de datas até o fim do projeto |
| Inclusão de informações adicionais do projeto no OneNote | No acesso para as memórias de reuniões foi incluso mais uma aba para registros importantes do projeto, como contato da equipe envolvida, links de materiais para aprovação, e-mails trocados com fornecedor e etc. |
| Inclusão de <i>link</i> para o conteúdo desenvolvido | Acesso ao OneNote onde foram registrados todos os links de acesso ao material desenvolvido (entregas do projeto). |
| Envio de notificação semanal com as alterações dos marcos do projeto | Notificação enviadas via e-mail, semanalmente, para toda equipe do projeto, com o objetivo de disseminar as atividades em andamento e sua evolução. |

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

As entrevistas em profundidade realizadas com os participantes diretamente envolvidos no projeto, trouxe a percepção da atuação do SOME4PM na prática, apresentando os pontos positivos e negativos de sua aplicação, abordando as mídias sociais escolhidas e as atividades a elas associadas. Para poder responder aos questionamentos para a pesquisadora, era necessário saber se o entrevistado havia utilizado o SOME4PM de alguma forma. Nas entrevistas em profundidade todos falaram que acessaram, mas foi visível a diferença de uso entre os participantes. Dois deles se destacaram por utilizarem quase todos os dias. Das mídias sociais,

a que mais foi utilizada foi o Trello, isto devido a sua funcionalidade de controle de atividades, que propicia aos usuários o seu uso mais assíduo para atualização de *status* e visualização do projeto como um todo. É de consenso dos seis entrevistados a importância da centralização de todas as informações do projeto em um único local, esse foi o maior benefício destacado por todos pois, desta forma, se tem acesso a todas as mídias sociais em um local de referência. A mídia social que menos teve sucesso foi a lista de tarefas na capa do site, somente um entrevistado tinha conhecimento sobre ela e da sua funcionalidade.

Já o grupo de trabalho exploratório, foi realizado com dois objetivos:

- Entender os motivos pelos quais os participantes indiretamente envolvidos no projeto não acessavam o SOME4PM; e
- Identificar quais informações do projeto eram importantes para eles estarem centralizadas em um local único e, para coletar informações que pudessem ser utilizadas como melhorias rápidas e incrementais do artefato para que o fizessem mais atrativo.

Um consenso entre o grupo foi que o não acesso ao SOME4PM se deu devido à grande carga de trabalho envolvendo-os diretamente, por não ser uma prioridade, deixavam de acessar.

Com base nos dados coletados na análise documental, nas observações diretas, nas entrevistas em profundidade e no grupo de trabalho exploratório, a pesquisadora, no papel técnico e empírico, fez a codificação e categorização e a triangulação, proporcionando a análise a seguir.

4.2.1 Categorização

A categorização, realizada pela pesquisadora no papel técnico e empírico, se fez a partir dos dados codificados. Como o SOME4PM utilizado já possuía uma estrutura com quatro grandes grupos (controle, comunicação e disseminação, armazenamento e integração), estes se transformaram nas categorias e os dados foram agrupados conforme a convergência dos temas.

4.2.1.1 Armazenamento

A categoria Armazenamento abordou os pontos relacionados às funcionalidades de armazenamento no repositório do Sharepoint. No repositório de documentos do projeto, foram armazenados 48 arquivos. Observou-se que todos os documentos obrigatórios do projeto foram

elaborados e armazenados, são eles: Documento de Visão, Escopo do Projeto, EAP, apresentação de *Kickoff*, Cronogramas e os *Status*. Os documentos mais utilizados foram os *Status Reports* e as imagens produzidas utilizadas para o objetivo fim do projeto. Tal fato evidencia o consenso encontrado nas respostas dos entrevistados. Todos os entrevistados demonstraram que é importante e muito positivo ter um repositório para armazenamento. O entrevistado E2 declarou o seguinte: *“Eu acho super bom. Desde o início a gente está usando, tanto para recursos que o pessoal do fornecedor usa, tipo foto/imagem (...)”*. O entrevistado E5 cita a importância na especificidade do seu trabalho, que se faz necessário: *“Para mim é muito necessário, até porque os nossos arquivos da parte de design são normalmente mais pesados, né, mais complicados. E aí tu teres acesso também a qualquer tipo de documentação, qualquer tipo de referência, é só acessar lá”*.

A mídia social Sharepoint já era uma ferramenta corporativa, inclusive a empresa estava estimulando que algumas áreas a utilizassem por já terem adquirido as licenças. Contudo, não estavam sendo utilizadas. A facilidade de acesso foi um dos pontos positivos destacados, pois os entrevistados já tinham familiaridade com a estrutura e *layout* do SOME4PM proposto, em formato de pastas nomeadas conforme as informações do projeto. Os documentos necessários para embasamentos das atividades estavam salvos nestas pastas de maneira clara e simples, o que promoveu a maior utilização destes. O repositório do Sharepoint serviu para centralizar toda a documentação do projeto e o compartilhamento dos documentos através de *links*. Este fato também facilitou a sua utilização e acesso. O entrevistado E1 menciona que está usando a função de compartilhamento dos documentos do repositório também em outros projetos da empresa: *“(...) quando eu quero saber o que tem do projeto eu acho melhor salvar lá, se é necessário revisar algum determinado documento, eu compartilho link dele. Eu tento manter os documentos para os outros projetos também”*.

De pontos negativos, foi relatada a lentidão do Sharepoint, pois é uma ferramenta online e apresenta períodos de instabilidade, prejudicando o seu desempenho. Também existe a demora para a sincronização dos arquivos quando estes são salvos, além da possibilidade de perda destes arquivos. Outro ponto negativo foi a rigorosa exigência de segurança das informações, que acaba limitando o que pode ser armazenado e compartilhado com os fornecedores externos. O entrevistado E1 relata um fato que aconteceu: *“De negativo do Sharepoint é a questão da internet e a sincronização, às vezes o programa fica muito lento e daí é chato, eu estava salvando os documentos e perdi tudo, isso é muito ruim”*. Contudo, este tipo de problema está fora do escopo desta pesquisa.

4.2.1.2 Controle

A categoria controle foi implementada por meio da mídia social Trello utilizada para o controle das atividades do projeto e da lista de tarefas do Sharepoint. O Trello foi muito bem visto por todos os entrevistados. Destacou-se por ser uma ferramenta já conhecida, mais popular, em que os participantes demonstraram familiaridade e a utilizam não somente no ambiente corporativo, como também para questões pessoais. O entrevistado E4 menciona alguns desses aspectos: *“Eu acho que é uma ferramenta mais popular do mercado, então acho que isso facilitou, as pessoas têm mais familiaridade com a ferramenta, por isso as pessoas usam mais”*.

O Trello é uma mídia flexível e permite maior liberdade para criar o formato de controle que melhor se adequa ao projeto. No projeto estudado, foi utilizado o formato de kanban, que todos os participantes já tinham conhecimento e já haviam utilizado em algum momento. O entrevistado E2 destaca a sua versatilidade: *“O Trello é livre, né. Tu montas a metodologia que tu queres ali dentro. E entre todo mundo ali que está participando, acho que todo mundo já está super alinhado, e acho que esse é o ponto positivo do Trello ser muito flexível e versátil”*.

O controle de atividades (kanban) no Trello foi utilizado para apresentar os principais marcos do projeto. No primeiro momento foi dividido em dois, um para as áreas de negócios e outro para a equipe de *design*. No decorrer do projeto, foi sentido que não havia necessidade de ter os dois controles separados e permaneceu somente com o de *design*. No mês de outubro, iniciou uma etapa de desenvolvimento para a qual foi criado outro kanban específico para a equipe de desenvolvimento. Os dois controles de atividades foram utilizados diariamente pelos envolvidos diretos.

Os principais benefícios e facilidades identificados com o uso do Trello foram a possibilidade de (1) compartilhamento das informações, (2) manter o histórico das atividades, (3) encaminhar notificações para os responsáveis das atividades, (4) ter o controle total das atividades, (5) poder acompanhar o projeto com uma visão do todo, além de oferecer todos esses benefícios gratuitamente. O entrevistado E4 destaca esse ponto positivo: *“Não tem um outro para substituir assim que seja gratuito, que seja fácil de usar, que funcione em qualquer navegador”*.

De pontos negativos, dois entrevistados especialistas em *design* trouxeram que a interface e a usabilidade da ferramenta poderiam ser aprimoradas, pois para quem não a conhece

pode facilmente se perder no que fazer, além de algumas informações estarem escondidas ou de difícil acesso. O entrevistado E6 aborda a visão de melhoria em relação à interface: *“Eu diria que só a interface assim um pouco, eles poderiam trabalhar um pouco melhor a questão da usabilidade. A minha visão de designer, ela está falando mais alto aqui, mas se desse uma organizada no layout, nas cores e tudo, ficasse mais a experiência e trouxesse uma facilidade maior de uso”*.

Outro ponto negativo foi que a mídia não oferece a funcionalidade de indicação de data de início das atividades, o aplicativo traz como padrão a data de criação da atividade o que, na maioria das vezes, não corresponde com a data planejada de início. O entrevistado E1 traz: *“Não tem a opção de colocar data de início e data de fim, a gente só consegue colocar a data de fim. Desta forma eu não consigo enxergar o que eu estava estimando e quanto tempo eu tenho para concluir. Acho que isso faz falta”*.

Referente ao controle feito a partir da lista de tarefas do Sharepoint, somente um entrevistado se lembrou do que se tratava e o acompanhava, o que demonstrou que não surtiu o efeito desejado para os participantes.

4.2.1.3 Comunicação e Disseminação

A categoria Comunicação e Disseminação contemplou questões relacionadas ao *status* do projeto utilizando a ferramenta Excel Online, os registros realizados no OneNote e alternativas que contemplem o escopo de divulgação e interação entre a equipe. Os *status reports* tinham como característica a sua obrigatoriedade semanal e, desta forma, foram registrados 12 *status*. No primeiro mês (setembro) de projeto utilizando o SOME4PM, a sua execução não teve qualquer alteração. No início do mês de outubro, houve uma alteração de prazo de um marco que foi postergado um mês, envolvendo o contrato de um fornecedor. Desta forma, todos os registros foram feitos evidenciando a alteração. Neste mês, também, foi identificado o primeiro risco relacionados à possível alteração de cronograma devido ao desenvolvimento e ajustes posteriores.

No mês de novembro, mais dois riscos foram levantados, relacionados a novas atividades e ampliação de escopo não previsto. Devido aos riscos, o *status* do cronograma passou a ser sinalizado como atenção. Em novembro, ainda, foi sinalizado o *status* do escopo para atenção também, após esse período o *status* do projeto como um todo ficou em atenção até o período de análise (dezembro).

O *status* do projeto, por consenso, foi considerado muito importante, só que o modo de apresentação do conteúdo apresentado se demonstrou negativo pela sua complexidade, *layout* não amigável e de difícil entendimento. O entrevistado E3 comenta sobre o formato e o conteúdo do *status* apresentado: “*Tipo muito poluído, torna ele bem mais amigável e bem fácil, tipo... acho que... Quando você olha todo aquele negócio, você olha três/quatro informações só*”.

Durante a realização do grupo de trabalho, ficou evidente que os participantes possuem essa mesma visão, e ainda acrescentam a concorrência com os *status* dos demais projetos corporativos. Esses *status* são disponibilizados semanalmente em um grande número, dificultando a leitura de todo o conteúdo, ainda mais para quem não está no dia a dia do projeto. O participante G3 do grupo de trabalho explica como isso ocorre: “*Talvez não naquele formato, mas alguma coisa semelhante, ele não te dá um highlight do projeto e, na sexta-feira de tarde, quando não chega um, chegam vários, tipo um atrás do outro assim*”.

Tanto os entrevistados como os participantes do grupo de trabalho reforçam a importância de ter um *status* com uma visão geral e resumida, pois é importante centralizar em um local o andamento do projeto e manter o seu histórico. No que diz respeito à ferramenta utilizada, o Excel Online, não foi citado nenhum ponto e, por ser mais popular, acaba passando despercebida pelos usuários, que acabam focando mais no conteúdo apresentado.

Apenas um entrevistado não conhecia anteriormente o programa OneNote. Os demais já conheciam e já tinham utilizado em algum momento, inclusive para tarefas de cunho pessoal. Somente dois deles utilizaram assiduamente com o objetivo de registro das memórias de reuniões (que era o objetivo inicial proposto). Posteriormente, conforme a necessidade, foram agregadas mais informações relevantes do projeto no mesmo local, como o histórico de e-mails com definições e links de acesso a conteúdos referentes ao objetivo fim do projeto.

Foram feitos 25 registros de memórias de reuniões até o dia 15 de dezembro. Os conteúdos mais discutidos e abordados nos registros foram sobre alinhamento de escopo entre os envolvidos, definição de conteúdo e alinhamento de prazos das atividades. Além dos registros de reuniões, também foram registrados e-mails importantes trocados entre a equipe, os contatos dos participantes e os *links* para fácil acesso ao material desenvolvido.

Os benefícios do OneNote foram destacados como apoio para as reuniões, possibilitando criar categorizações e marcações, centralizando e formalizando todos os assuntos abordados em reuniões e os alinhamentos propostos. O entrevistado E1 destaca esses pontos:

Eu acho uma ferramenta incrível, já quero utilizar em outro projeto, porque tu podes adicionar várias marcações ali e poder usar depois, se eu quiser levar para uma

reunião depois, e essa questão de poder categorizar também, eu acho isso fantástico mesmo. Centralizar tudo em um lugar só, tipo eu vou organizar sobre o contrato do fornecedor, eu consigo ter uma noção que esse assunto foi tratado no início do mês, tem todas as atas em um lugar só, tu não vais ter que ficar procurando nos teus e-mails.

O único ponto negativo abordado foi a versão online do programa, que não apresenta o mesmo desempenho do que a versão nativa. Entretanto, como era possível utilizar as duas versões e manter as informações sincronizadas, esse ponto negativo não impactou a utilização da ferramenta.

Logo no início da aplicação do SOME4PM, por necessidade específica do projeto escolhido, foi criado o acesso online à mídia social InVision. Nela ficaram todas as peças (material específico desenvolvidas pela equipe de design), ao todo 77 unidades. Esta mídia foi a única que apresentou interação colaborativa da equipe do projeto, pois possui a funcionalidade de comentário e foi utilizada para validação das peças pelas equipes de negócios.

Todos os entrevistados fizeram somente comentários positivos sobre as funcionalidades da ferramenta InVision, destacando a possibilidade de acompanhamento e armazenamento do material em desenvolvimento, sua organização e a sua interface amigável. Outro ponto citado com ênfase foi a possibilidade de inclusão de comentários diretos e com respostas, além de manter o histórico de todos os registros feitos. O entrevistado E2 cita os pontos positivos: “*Não tem nada negativo, né, nada complexo, é super fácil. E a parte dos comentários ajuda a tornar mais ágil assim. Eu acho que uma questão bem legal no InVision é a gente poder comentar diretamente onde é o ajuste que a gente precisa*”.

Analisando os acessos ao *link* disponibilizado para entrar no programa, observou-se que nos primeiros casos este foi utilizado. Posteriormente, os usuários passaram a utilizar o endereço *web* da ferramenta armazenado no seu computador, esta mesma situação ocorreu para a mídia social Trello. Durante o grupo de trabalho exploratório, foi possível identificar que equipe que não possuía atividades frequentes de execução no projeto, demonstraram grande importância de ter esse acesso no SOME4PM (site) pois era a referência centralizadora para assuntos do projeto, desta forma conseguiam se inteirar das atualizações ou mesmo contribuir para as atividades que estavam em andamento.

4.2.1.4 Integração

A categoria integração corresponde à integração das mídias sociais e das atividades do projeto em uma mídia centralizadora. No artefato, a ferramenta utilizada para fazer essa

integração foi o Office 365. Um site específico foi desenvolvido para o projeto onde, a pesquisadora no papel de técnico e empírico, criou links de acesso a todas as mídias sociais que norteavam as atividades e armazenavam as informações correspondentes.

O acesso ao site foi bem direcionado aos participantes diretos do projeto, a destacar o gerente do projeto, que foi a pessoa que mais acessou, isso se justifica pela cultura centralizadora e tradicional da empresa. Em seguida, os integrantes da área de negócios responsável pelo projeto e, posteriormente pela equipe de desenvolvimento (design e TI), foram os que mais acessaram o site.

Para todos os entrevistados a integração é muito importante para se ter uma visão geral do projeto. Ter uma ferramenta centralizadora permite ter agilidade pela facilidade na busca das informações e tem o objetivo de ser a base de referência para toda a gestão do projeto. O entrevistado E5 destaca a relevância da integração de todas as mídias e informações:

O resultado também é muito útil para mim, porque a gente consegue centralizar tudo numa coisa, né, numa base só, né. E aí a coisa começa a funcionar muito melhor. Só é importante ter esse tipo de controle centralizado mesmo, isso é uma coisa que é para... para mim, é muito útil, muito claro e necessário.

O entrevistado E3 reforça a facilidade e o valor que tem esta integração, auxiliando no cotidiano: *“Eu acho que facilitou sim, está tudo centralizado em um ponto só, e que ali é a informação referência, se não está ali, é porque não foi validada e não é referência”*. O entrevistado E6 destaca como ponto mais positivo do projeto até aquele momento foi o sentimento de que todos diretamente envolvidos no projeto estavam engajados e gerenciando o projeto: *“Para mim o que mais gostei desse modo de acompanhar o projeto é que todos parecem gerenciar um pouco, cada um ajuda no que for preciso”*.

No grupo de trabalho, o participante G1 fala da importância da integração para se manter atualizado no que está acontecendo:

Concordo que é bem importante estar tudo integrado, porque a gente entrou, todos aqui entraram, olhou uma ou duas vezes, e justamente entrou para conhecer e entrou para ver quais eram as suas responsabilidades, tanto que quando eu vi e identifiquei alguma coisa para mim, eu passei e-mail perguntando ‘Tem que fazer reunião?’.

Cabe ressaltar que a integração é citada não somente quando se falou do SOME4PM como um todo, mas também quando questionado sobre cada conjunto de atividades de controle, armazenamento e, comunicação e disseminação. Sempre vinculando a importância de ter um local único (mídia social específica) também para integrar todas as informações relevantes conforme sua categoria.

Nesta categoria, os entrevistados foram instigados a pensar em outras mídias sociais que poderiam ser utilizadas como integradoras, foram elas: o Slack⁴, o Jira⁵ e o Trello. O entrevistado E1 destaca o uso do Trello em outros projetos com essa função: *“Iniciei a utilizar o Trello em outro projeto, mas coloco as memórias de reuniões e armazeno os arquivos todos lá. Facilitou muito para eu poder gerenciar as atividades e direcionar os links para a equipe”*. O entrevistado E5 destaca que já trabalha com essa visão integrada em outra empresa: *“Independente da plataforma, para mim faz todo sentido trabalhar assim. Até me lembrou bastante o que utilizamos na outra empresa que atuo”*.

Um ponto negativo foi abordado por dois entrevistados, que salientaram que, para funcionar a integração das mídias sociais visando uma melhor GP, é necessário muito engajamento, principalmente dos colaboradores diretamente impactados. Outro ponto é a cultura, que também foi destacada como um problema para o não êxito no uso do artefato integrado. Por não saberem como funcionam as ferramentas, as pessoas acabam criando barreiras de acesso e utilização. O entrevistado E1 menciona exemplos de como poderiam ser realizadas tarefas se existisse o conhecimento das ferramentas e o hábito das pessoas nas suas rotinas:

Sim, eu acho que facilita um monte eu acho que os pontos que a gente precisa ter mais cuidado e tal é a questão de cultura das pessoas em conhecerem como funciona. Tipo eu tenho um local onde fica tudo registrado, então se as pessoas tivessem o hábito de entrar ali e atualizar, faz check in, insere seus comentários e tudo fica registrado, centralizado em um único ponto, não fica essa coisa personalizada de mandar para o e-mail de tal pessoa, e é acessível de qualquer ponto né?! Não está na máquina local, logou na rede, tem acesso, eu acho isso superimportante.

O participante do grupo de trabalho G5 complementa: *“É o melhor modelo, na minha visão, só que a gente tem que começar a criar essa cultura, né, de ter essa disciplina... acho que não é nem ‘cultura’, é uma ‘disciplina’”*.

4.2.2 Avaliação do Artefato

Para a avaliação da instanciação do SOME4PM com o uso de mídias sociais integradas no apoio à GP em uma instituição financeira privada, foram utilizadas como base as entrevistas, a análise documental, a observação direta, o grupo de trabalho exploratório, e complementando mais o grupo de trabalho confirmatório. Os participantes do grupo foram instigados à discussão

⁴ Plataforma de comunicação, muito semelhante a um chat, que faz vídeos, compartilha arquivos e informações, mas com destaque para a customização e interação dos participantes (SLACK, 2018).

⁵ É uma ferramenta que centraliza o gerenciamento de todas as atividades de um projeto, permitindo o seu acompanhamento e o monitoramento de tarefas (JIRA, 2018).

em relação ao formato do SOME4PM, as suas categorias de controle, comunicação e disseminação, armazenamento e integração, sobre a usabilidade e utilidade das mídias sociais usadas, e o como seria aplicação do framework novamente em um cenário real da instituição, após o trabalho realizado.

O primeiro ponto relevante diz respeito às categorias (controle, comunicação e disseminação, e armazenamento). Foi consenso que a categoria de controle é a mais relevante de todas por sua importância para nortear as atividades e responsabilidades, mostrar o status atual e a visão geral do projeto. Por esses motivos, deveria estar em destaque maior no SOME4PM. O método utilizado de Kanban, na mídia Trello, se mostrou prático e de fácil entendimento, e um facilitador da comunicação. O participante GC1 aborda: *“A utilização do Kanban, que isso é um facilitador na comunicação, não só para controle, mas também para comunicação, porque assim a gente consegue acompanhar o status de determinada atividade que está tendo interação com outros responsáveis”*.

Também foram destacadas as semelhanças entre as categorias e as suas relações diretas, pois todas se complementam, são integradas. Analisá-las isoladamente é muito difícil porque uma atividade de controle será acompanhada através de um registro que será comunicado, disseminado e armazenado. Um exemplo prático disso é uma memória de reunião, que será comunicada, disseminada, armazenada e será uma forma de controle das ações que foram tomadas naquele momento. A fala do participante GC4 apresenta uma ideia de como demonstrar a relação entre as categorias: *“No desenho, eu acharia numa linha de três e o Controle acima das... delas, entendeu? Porque daí as três se conversariam para informar o Controle. Mas, é porque o Armazenamento, ele não funciona sozinho, né?”*.

De maneira complementar, ao serem questionados sobre ter uma mídia para integrar as categorias, todos os participantes concordaram que há essa necessidade. Essa mídia permite um direcionamento focado em um ponto central, dando mais agilidade para as atividades, otimizando o tempo e possibilitando uma visão do todo do projeto. O participante GC3 ressalta a importância da integração: *“Eu acho que facilita, se for integrado, facilita para tu conseguires ir para mais lugares dentro... tu consegues fazer mais coisas entrando num lugar só, sabe? Do que tu teres que, ah, olhar uma coisa nisso, outra coisa naquilo, e outra coisa em outro. Otimiza tempo, né?”*. A fala do participante GC1 reforça essa ideia:

Integração é tudo. Tu mexes numa coisa, e não vais precisar fazer atualização, hoje eu tenho que ir lá copiar no SharePoint e colar lá na outra ferramenta, e dizer que está ok. Outro exemplo é para criar os marcos e as entregas na linha do tempo ali, se a gente tivesse uma ferramenta integrada, onde eu já tenho as atividades, aí eu só seto: essa, essa, essa, essa. Isso aqui tudo. Aí marco a entrega e já vai direto. Eu não

preciso estar alimentando duas fontes, mas eu posso ter visões diferentes da mesma informação.

As mídias sociais Trello e OneNote, utilizadas no projeto, foram apontadas pelos participantes como as que mais apresentaram benefícios. O Trello foi considerado o programa mais útil por todos, pois tem layout amigável e conhecido; é flexível no seu formato, dando autonomia para a equipe criar o seu próprio gerenciamento; é aberto para todas as pessoas que possuem um cadastro simplificado; e, o ponto muito importante, serve de ferramenta de integração, centralizadora de todas as informações do projeto. O Trello possui diversos plug-ins que possibilitam integração com diversas outras mídias sociais e permite a inclusão de funcionalidades que vão aprimorando ainda mais a gestão do projeto, como dashboards de controle, acompanhamento de tempo de tarefas, e geração de gráficos e relatórios. O participante GC1 destaca as facilidades do Trello: “*E o Trello tem uma outra coisa que é uma facilidade, é que assim ó... hã... eu consigo gerar um link de acesso sem que a pessoa crie um login. E ela consegue acessar, e ela consegue responder, e isso facilita muito a utilização. Se eu quiser desenvolver uma coisa, eu pego a API do Trello e eu consigo fazer alguma coisa...*”. Desta forma, esta mídia sempre pode ser ajustada e otimizada para atender diversos perfis de projeto e sem nenhum custo para a empresa.

O OneNote foi destacado pela facilidade no acesso das informações registradas. Ele possui *tags* que permitem a classificação das informações e uma busca simplificada por temas. Trello e OneNote já estão sendo utilizadas em outros projetos da instituição, prática que antes não era realizada.

Um ponto de melhoria para uma próxima aplicação do SOME4PM é ultrapassar as barreiras de acesso às ferramentas para os fornecedores. Neste caso, para os fornecedores poderem ter acesso ao site criado, foi necessária a criação de um e-mail corporativo para cada pessoa, utilizado para fazer o login no site. Como não era o e-mail padrão de uso deles, acabavam não acessando muitas vezes e postergavam sua entrada no SOME4PM para quando realmente era necessário. A participante GC2 fala dos receios em relação aos acessos dos fornecedores:

Toda vez que eu tinha que falar com o fornecedor, eu mandava o link do nosso site para ele. Às vezes, a gente nunca sabe o que que acontece na nossa rede, né? Na agilidade que a gente precisa, eu ia lá e disparava o e-mail para ele. É, então, eu acho que quando o contato é com o fornecedor, acaba criando uma barreira assim.

Outro ponto de melhoria destacado pelos participantes foram os *links* de acesso às mídias sociais, como o Trello e InVision, disponíveis no site. Nas primeiras vezes, eles foram utilizados, mas com o passar do tempo, decaiu o número de acessos. Depois, foram criados atalhos diretos para os respectivos sites como uma forma de facilitar as atividades diárias. A

participante GC2 explica: “*Eu acho que os links diretos que, por exemplo, ah, a gente salva nos favoritos, por exemplo. É, eu acho que acaba interferindo no acesso ao site do projeto, por exemplo*”.

O método tradicional de trabalho, utilizando o e-mail como principal ferramenta de comunicação, foi apontado como dificultador para o uso de outras mídias sociais. Sendo este projeto bem pontual, não impactou nas demais atividades de rotina das áreas envolvidas. O participante GC3 relata essa situação:

Eu sou uma pessoa que trabalha muito com e-mail e com fila de e-mail. A minha prioridade está no e-mail que entrou antes, né. Aí eu vou sempre fazendo o acompanhamento dos e-mails. E eu acho que tem mais gente que trabalha assim, que aí não tem o costume de entrar e olhar para saber onde está o link, se está ou não está.

Outro ponto de melhoria sugerido pelo grupo foi a utilização de um chat vinculado ao SOME4PM. Para os participantes, essa ferramenta fez falta, pois há a necessidade de ter um ponto único de contato com a equipe. Atualmente, a empresa possui um chat corporativo, o Skype for Business, que não foi disseminado e muitas pessoas não sabem da sua existência. Outros, utilizam programas não oficiais, como o Slack, Skype e WhatsApp Web. Desta forma, muitas informações relevantes acabam se perdendo, muitas vezes gerando retrabalho por falar no chat e, posteriormente, ter que registrar novamente em um e-mail ou memória de reunião.

Foi de consenso dos entrevistados que o uso do SOME4PM foi benéfico para o projeto, facilitando o acesso às informações concentradas em um ponto focal com este fim. O Office 365 possui um ponto muito positivo que é usabilidade facilitada, pois as ferramentas Microsoft já são conhecidas por todos os participantes.

A empresa possui a licença do Office 365 com todas as suas funcionalidades. Entretanto, essa informação não é divulgada e poucas pessoas sabem que estão disponíveis para o uso, evidenciando a subutilização desta ferramenta (LEVITT, 2011). Os entrevistados trouxeram a necessidade de a empresa fomentar mais o uso desse tipo de artefato, aproveitando as ferramentas que a empresa já possui a sua disposição. O entrevistado E3 destaca essa oportunidade: “*Eu achei superbacana assim, e acho que deveria ser até fomentado mais utilização dele aqui internamente. Então, acho que é um momento de ‘Ah, a gente fez um projeto ‘x’, deu certo, então vamos fazer, então vamos implementar*””. O entrevistado E1 comenta sobre a disponibilidade da ferramenta: “*É uma ferramenta que está disponível, aí é claro é corporativo e a empresa tem que ter esse interesse de usar além, em outros projetos*”.

O acesso ao SOME4PM foi uma questão abordada de maneira espontânea pelos entrevistados, principalmente sobre os motivos pelos quais ele não é acessado no cotidiano do projeto. Destacaram-se motivos como muitas demandas paralelas em que o projeto não é

prioritário, dificuldade de uso de mídias novas na sua rotina, resistência a mudanças e, principalmente, a questão da cultura corporativa.

Com relação à cultura corporativa, os resultados apontam que o SOME4PM não é acessado porque não faz parte dos procedimentos usuais. Esse fato evidencia um dos maiores desafios para projetos que utilizam as mídias sociais que é a dimensão social e cultural corporativa (VAN DER MERWE, 2016). A falta de responsabilidade e o comodismo foram citados pelos entrevistados como motivos principais, pois as pessoas sempre esperam serem chamadas ou sinalizadas para poderem atuar. O entrevistado E5 ressalta a questão problema como o das pessoas: *“E se as pessoas não se envolvem nessa parte, não acompanham o andamento, e não estão inseridas do jeito que elas deveriam estar inseridas no projeto, eu não julgo que seja um problema de processo, julgo que seja um problema mais de pessoas mesmo...”*. O entrevistado E1 complementa: *“É complicado tu conseguires fazer com que as pessoas se envolvam por completo, é uma... é uma coisa da natureza humana, né. Elas têm... elas têm muito mais coisas acontecendo, e não necessariamente o projeto é o... o ponto principal para elas, né?!”*.

O grupo de trabalho exploratório contribuiu também em relação à demanda de trabalho e à responsabilidade. O participante G3 explica que: *“Para quem participa de muitos projetos, no caso das nossas áreas, por exemplo, sabe, é uma mistura de e-mail, de documento, de visão, que tu não sabes mais o que tu já leste, o que que tu não leste, qual é a última versão, quando que foi”*. O participante G1 ressalta sua opinião sobre a responsabilidade ao dizer: *“Eu acho que a gente acaba se envolvendo quando tem a responsabilidade, né. Então, se não está o teu nome ali, de repente, tu passas um pouco por cima disso. Para mim, se tu não vês que tem uma obrigação ali, tu... opa, ‘Vou deixando’, né?”*. O participante G6 também contribui nesse sentido:

Eu acho que a questão é que assim ó, a gente está envolvido em outros projetos também, né. E, às vezes, os outros projetos são projetos das nossas áreas e... e acabam estando na nossa prioridade na... em termos de acompanhamento e avaliação. E aí quando a gente diz ‘Ah, olhamos uma ou duas vezes’ é porque... não é porque a gente está não querendo olhar, é que nos falta tempo mesmo.

Como sugestão para melhorar a efetividade da instanciação do SOME4PM, foi elencada uma maior interação com a equipe do projeto, por e-mail, notificações, comunicações mais pontuais, reuniões de alinhamento e apresentação das ferramentas.

Finalmente, para a aplicação do SOME4PM em projetos futuros, o grupo sugeriu um mapeamento de todas as mídias sociais disponíveis na empresa, ou ferramentas disponíveis no mercado que possam ser utilizadas de maneira gratuita, com o acesso simplificado para todos os tipos de participantes. O participante GC4 argumenta: *“Para iniciar assim... é mapear quais*

são as ferramentas comuns para todo mundo, independente da quantidade de equipe e, onde todo mundo tem um acesso muito fácil assim para... e tem clareza de como... de como atualiza”. Após este levantamento, seria necessário identificar quais atividades poderiam ser executadas com o apoio de uma destas mídias, criando um portfólio de atividades e ferramentas que estariam à disposição do escritório de projetos. Assim que um novo projeto surgisse, o gerente do projeto, junto com o demandante, sugeriria as ferramentas para utilização. Quando a equipe fosse definida, uma apresentação do portfólio deveria ser feita explicando as mídias, as suas funcionalidades gerais e a atividade que seria apoiada. Depois, a proposta elaborada pelo gerente do projeto e o demandante seria apresentada para a equipe validar, iniciando uma gestão participativa desde o começo, proporcionando o sentimento de pertencimento na equipe. O participante GC4 aborda como poderia ser a apresentação das ferramentas para a equipe: *“Eu só acredito que definindo a equipe do projeto, todas as áreas envolvidas teriam que, por exemplo, teria que ter o kickoff do projeto pegando todas as ferramentas a serem utilizadas. E como utilizar cada uma, né”.*

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No que diz respeito às categorias do SOME4PM, a categoria de Armazenamento apresentou pontos positivos em relação a sua funcionalidade devido à importância e necessidade de uso. Ter uma ferramenta como o Sharepoint, por já ser conhecida, facilitou a sua utilização e obteve sucesso no seu papel de compartilhamento e centralização dos documentos dos projeto (IKEMOTO, 2017). As exigências da gestão de segurança da informação foram trazidas como ponto negativo por limitarem acesso aos usuários externos da organização, mas que vem ao encontro de Sponselee (2016) que identificou que há um risco de segurança de dados ao liberar informações relevantes para pessoas externas à empresa.

Na categoria de controle destacou-se a mídia social Trello que demonstrou ter muitos benefícios para o apoio à GP, como o compartilhamento das informações, envio de notificações aos responsáveis pelas atividades, possibilidade de manter o histórico, o controle das atividades e uma visão geral do que está acontecendo no projeto. Esses fatos reforçam o posicionamento de Sponselee (2016) que para ocorrer o controle e acompanhamento do projeto como um todo é necessário manter as informações centralizadas em um local onde todos os envolvidos possam acompanhar o progresso das atividades a qualquer momento. Atendendo assim, as dificuldades

para controlar e acompanhar tudo que está acontecendo no projeto trazidas por Manzoor (2016). Dois pontos negativos foram identificados, um em relação à interface e o outro sobre uma funcionalidade de prazo. Em ambos, não foi possível intervir, por se tratar de especificidades da ferramenta.

Na categoria de comunicação e disseminação o modelo de *status* do projeto foi criticado pela apresentação do seu conteúdo, nesse caso a pesquisadora não teve como intervir por ser o modelo padrão da empresa e não foi possível a alteração. De qualquer forma a importância de se ter uma visão sucinta e clara do projeto foi destacada por todos os envolvidos (incluindo fornecedores), inclusive citada na categoria de controle como um ponto positivo, suprimindo o aspecto levantado por Ramos e Mota (2014) sobre os efeitos que os processos de controle e comunicação dos projetos sofrem recorrentes da falta de clareza quanto às informações e o alinhamento com os *stakeholders*. O OneNote foi uma mídia social também elogiada, pelo apoio às reuniões de alinhamento, a possibilidade de categorização dos assuntos, e novamente citado sobre a centralização e formalização das informações em um local, facilitando o acesso e a disseminação entre os envolvidos. O InVision foi a mídia social que não fazia parte do escopo inicial do framework, mas que por necessidade levantada pela equipe foi incluído e muito bem aceito. Foi a única mídia utilizada que teve interação de comentários entre os participantes. Os seus principais benefícios, também já citados, foram o acompanhamento do que estava sendo desenvolvido e armazenamento dos materiais.

A categoria de integração foi muito bem aceita e vista como o grande diferencial do SOME4PM, o que reforça o posicionamento de Sponselee (2016) referente aos efeitos das mídias sociais em projetos, por meio de centralização das informações, discussões, compartilhamentos, documentos e outras atividades de projetos. Kerzner (2015) também reforça que desenvolver metodologias e ferramentas de GP em conjunto traz muitos benefícios para a organização. Outro aspecto que teve grande ênfase foi que não somente o site criado (base do SOME4PM) foi visto como integrador, como também as demais categorias e suas mídias sociais, destacado como um dos principais pontos positivos.

Nas quatro categorias analisadas, pontos em comum foram evidenciados como (1) integração/centralização de todos os aspectos abordados sobre o projeto; (2) formalização e armazenamento das informações por meio de materiais desenvolvidos, memórias de reuniões registradas, controle de atividades planejadas e realizadas, entre outros; (3) compartilhamento de informações, e (4) acompanhamento e controle do projeto e suas atividades.

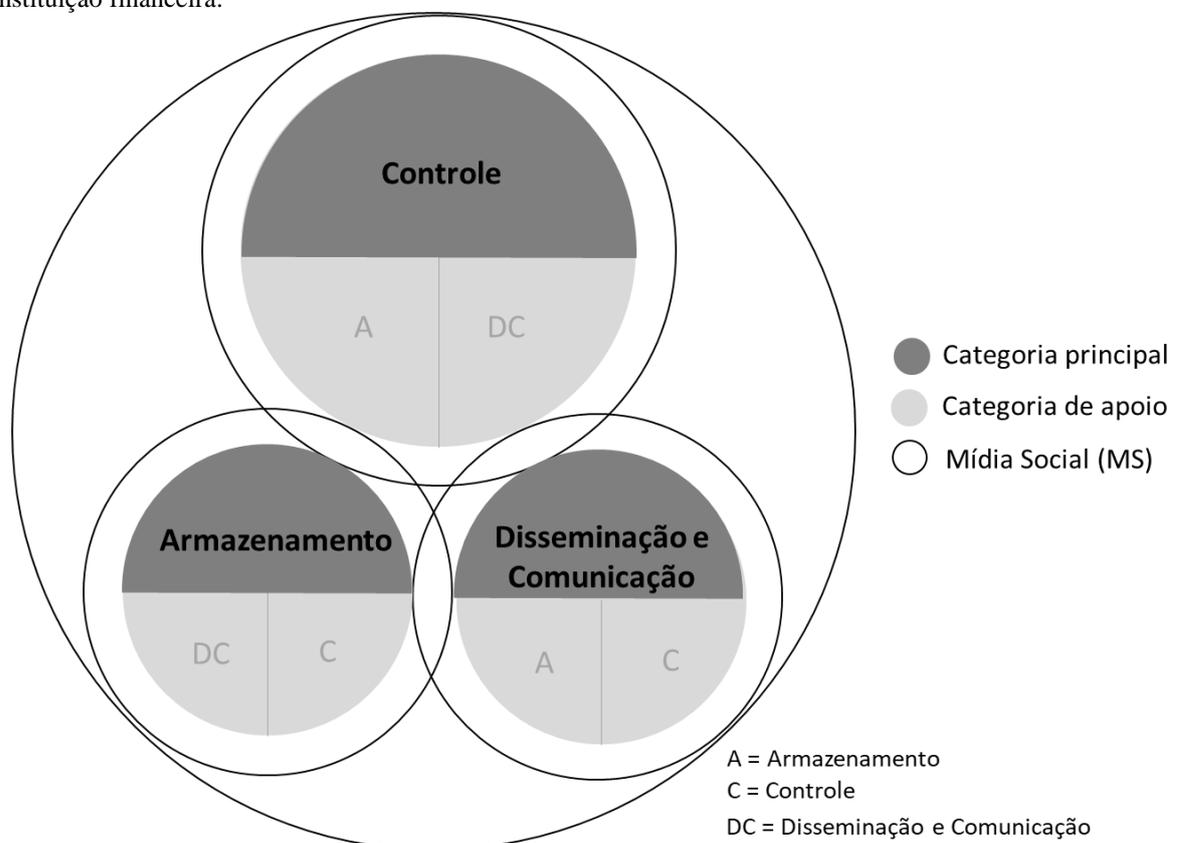
5 CONTRIBUIÇÕES

Este capítulo apresenta as contribuições teóricas e práticas, propostas de trabalhos futuros e as limitações encontradas.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

A principal contribuição teórica deste trabalho é a avaliação empírica de um framework de mídias sociais integradas para apoiar a GP em uma instituição financeira privada. Essa contribuição vai ao encontro das propostas de trabalhos futuros que identificaram a necessidade de avaliar o desempenho dos processos quando são usadas mídias integradas como ferramentas específicas de GP (IKEMOTO, 2017; MAJDENBAUM; CHAVES, 2018). Com base nos resultados da pesquisa, foi possível elaborar uma remodelação do framework. A Figura 12 apresenta o framework remodelado, que ajuda a estender a teoria existente sobre a GP através da utilização de mídias sociais.

Figura 12 – SM4PM-FIN: O framework SOME4PM remodelado após a implantação em um projeto dentro de uma instituição financeira.



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A estrutura do SM4PM-FIN mostra as três categorias principais em destaque (tom cinza escuro), sendo elas: Controle, Armazenamento, Disseminação e Comunicação. Abaixo de cada uma delas (tom de cinza mais claro), encontram-se as mesmas categorias, só que executando o papel de apoio às categorias principais. Isso reforça o exemplo da relação entre controle e comunicação, que foi destacada como auxiliar na definição e ajustes do escopo de um projeto, auxiliando no comportamento de partes interessadas e no apoio ao controle dessas informações (HARRIN, 2016; ZIEK; ANDERSON, 2015). Essa ilustração evidencia que, independentemente da categoria e das ferramentas utilizadas, estas estão inter-relacionadas. Por exemplo, um controle de atividade através de um kanban pertence à categoria principal de Controle, o seu registro está inserido na categoria de apoio de Armazenamento e seu compartilhamento pertence à categoria de apoio de Comunicação/Disseminação.

O SM4PM-FIN apresenta no topo a categoria de Controle, destacada com um formato maior devido a sua relevância. O controle foi considerado como categoria mais importante pois é a base da GP. Através do controle, é possível gerenciar e acompanhar todas as atividades e status, é preciso ter as informações em um local centralizado, para que todos os envolvidos possam acessar o progresso do projeto a qualquer momento (SPONSELEE, 2016). A categoria de Armazenamento fica na parte inferior do SM4PM-FIN e nela se concentra não somente documentos de repositório, mas todos os registros realizados no projeto. Ao seu lado, a unificação das categorias Comunicação e Disseminação foi confirmada pois, do ponto de vista dos participantes, elas são muito semelhantes e causam confusão estando separadas. Esta categoria contempla todo o tipo de divulgação e comunicação de informações sobre o projeto.

Os círculos brancos representam as mídias sociais, que podem ser utilizadas especificamente conforme as categorias, ou compartilhadas entre elas, evidenciadas através do entrelaçamento dos círculos. O círculo maior representa a Integração, que se mostrou fundamental para centralização de todos os aspectos relacionados ao projeto.

Para a escolha das mídias sociais, indica-se as utilizadas e sugeridas na pesquisa. Para o Controle, por exemplo, foram empregados o Trello e o Sharepoint. Para Comunicação e Disseminação, o OneNote e Slack. Para Armazenamento, o Sharepoint e o Trello. Por fim, para a Integração, foram utilizados o Office 360 e o Trello. De qualquer forma, a escolha das mídias sociais deve ser um ponto de atenção, pois cada projeto possui suas especificidades que necessitam ser analisadas antes da aplicação do framework. Para a eficácia das mídias sociais e sua melhor utilização, é necessário avaliar as que atendam às necessidades específicas, saber

exatamente as utilidades e benefícios que cada ferramenta oferece, personalizá-las conforme o projeto e capacitar a equipe que as utilizarão (GHOLAMI; MURUGESAN, 2011).

Portanto, a segunda contribuição teórica deste trabalho diz respeito à conclusão do projeto *UTILITY: Use, Adoption and Integration of Web 2.0 Tools in Information Technology Projects*, com a avaliação empírica do framework. Os resultados do presente estudo contribuem para as pesquisas nas áreas de Gestão de Projetos e Tecnologias da Informação.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Como contribuições práticas, os maiores beneficiados com os resultados da avaliação do SOME4PM são as organizações que trabalham com GP, mais especificamente as que possuem uma estrutura de escritório de projetos pois necessitam de diretrizes para conduta na gestão, controle e acompanhamento dos projetos, visando melhores resultados. Os principais profissionais impactados são os gerentes de projetos, equipes envolvidas, os profissionais de TI ou de qualquer área de desenvolvimento. Os benefícios para esses profissionais incluem o controle e o gerenciamento em um local único tendo um integrador de todas as mídias usadas para apoio, reduzindo os riscos, bem como oferecendo uma maior visibilidade do planejamento de atividades e das entregas (KERZNER, 2015).

Para as instituições financeiras, um framework instanciado e avaliado de mídias sociais integradas para apoio à GP, pode ser um forte aliado para controle e acompanhamento de uma regulação bastante rigorosa, sendo um fornecedor de evidências e diminuindo os riscos de descumprimento de normas legais.

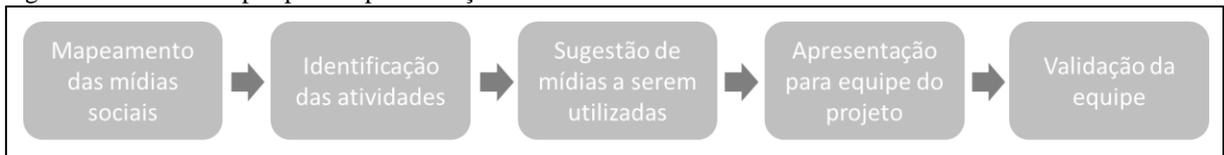
Além disso, sugere-se a utilização do SM4PM-FIN em novos projetos. Uma proposta macro de etapas a serem realizadas para a implementação foi elaborada. Destaca-se um melhor planejamento e esclarecimento das atividades e ferramentas que serão utilizadas, para que sejam consideradas úteis para o trabalho e para que os funcionários as adotem naturalmente (BOLISANI; SCARSO, 2016; STOCKER et al., 2012):

- Mapeamento das mídias sociais: Mapear todas as mídias sociais disponíveis na empresa e no mercado que possam ser utilizadas;
- Identificação das atividades: identificar as atividades de GP que possam ser executadas com o apoio de uma ou mais destas mídias;
- Sugestão de mídias a serem utilizadas: Quando um novo projeto surgir, realizar análise das mídias sociais existentes e sugerir as que poderão ser utilizadas;

- Apresentação para equipe do projeto: realizar uma apresentação explicando as mídias sociais, as suas funcionalidades gerais e a atividade que será apoiada. E, validar em conjunto com a equipe o formato final.

A Figura 13 ilustra essa proposta e suas etapas.

Figura 13 – Macro etapas para implementação do SM4PM-FIN.



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Outra contribuição prática a partir da aplicação do SOME4PM foi uma proposta consolidada de práticas e ferramentas construída para ser utilizada em novos projetos da empresa. Cabe o gerente do projeto analisar as especificidades e necessidades do seu projeto, para o melhor uso das mídias sociais pois cada uma apresenta determinados tipos de funcionalidades que podem, se integradas de uma forma eficaz, trazer maiores benefícios e resultados (SILVIUS, 2016a). Como complemento, foram identificados os seus objetivos, vantagens e pontos de atenção para a aplicação. Essa proposta de práticas é apresentada no Quadro 21.

Quadro 21 – Proposta de práticas e ferramentas para aplicação do SOME4PM.

| Controle | | | | |
|---|-------------------------------------|--|---|--|
| Prática | Ferramenta | Objetivo | Vantagens | Pontos de atenção |
| Reunião diária com acompanhamento pelo Kanban | Trello | Verificar os impedimentos e acompanhar a evolução das atividades. | Permite colaboração da equipe em tempo real. A equipe pode criar e atualizar os cards no kanban para servirem de balizador na reunião diária. | A reunião pode se tornar maçante se o foco em falar apenas dos impedimentos não for observado. |
| Reunião semanal de Status Report com base nos HighLights ou EAP | Excel (HighLights) ou Draw.io (EAP) | Discutir o andamento do projeto, inclusão e priorização de atividades. | Apresentação visual do acompanhamento dos principais marcos e entregas do projeto, facilidade de entendimento, clareza nos objetivos. Possibilita acompanhamento do Previsto <i>versus</i> Realizado. | Processo de atualização dos dados é manual. |

(Continua)

Quadro 21 – Proposta de práticas e ferramentas para aplicação do SOME4PM

(Conclusão)

| Elaboração e manutenção do cronograma | MS Project ou Trello | Dar visibilidade dos prazos e encadeamento das atividades. | Considerando a atualização das datas e das atividades no Trello, é possível manter uma visão em gráfico Gantt atualizada e online, sem gerar retrabalho em cadastrar as atividades em outra ferramenta. O Project oferece outras informações como a geração da linha de base e a funcionalidade de exportar em XML para ser usado como referência na criação da EAP, reduzindo retrabalho em recriar as atividades em outra ferramenta. | O aspecto negativo é que se houver granularidade das atividades no Trello o gráfico de Gantt ficará visualmente poluído. Cada uma das ferramentas possibilita utilização de funcionalidades particulares a cada uma. |
|---|----------------------|---|---|--|
| Comunicação/Disseminação | | | | |
| Prática | Ferramenta | Objetivo | Vantagens | Pontos de atenção |
| Registro das memórias de reuniões | OneNote | Registrar os assuntos discutidos de forma colaborativa - o time pode auxiliar na construção dos documentos revisando e complementando sem que seja necessária a troca de e-mails. O envio do e-mail ocorre para registrar a última posição, como forma de publicação. O prazo para colaboração deve ser de um turno, após a memória é enviada por e-mail. | Participação e envolvimento da equipe na elaboração do documento possibilitando uma visão mais fidedigna dos pontos discutidos. A ferramenta também tem atualização em tempo real permitindo edição por vários usuários simultaneamente. | É necessária a colaboração e comprometimento com os prazos acordados para efetividade do uso desse modelo de comunicação. |
| Elaboração e manutenção da EAP | Draw.io | Mapear visualmente as atividades macro do projeto. | Clareza na comunicação. | Atualização manual dos dados. |
| Armazenamento | | | | |
| Prática | Ferramenta | Objetivo | Vantagens | Pontos de atenção |
| Armazenamento de documentos (repositório) | SharePoint | Local de acesso comum para armazenamento dos documentos relacionados ao projeto. | Podem ser criados <i>links</i> de acesso online com diferentes níveis de colaboração. | Terceiros tem acesso restrito, pois o <i>link</i> expira a cada dois dias. |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

5.3 LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE TRABALHOS FUTUROS

Apesar das contribuições identificadas, o presente estudo possui limitações, bem como oportunidades de novas pesquisas acerca da temática investigada. A falta de conhecimento específico das mídias sociais aplicadas dificultou em muitos momentos a sua utilização, limitando-se ao uso de funcionalidades básicas das ferramentas e muitas vezes foi necessário, durante sua aplicação, realizar pesquisas e aprofundamentos destas para sua melhor utilização. Também neste aspecto, impactou a questão de gestão de acessos, pois o projeto envolvia empresas terceiras que não continham as mesmas permissões dos colaboradores, o que gerou impedimentos e morosidade nos trabalhos até os ajustes serem realizados.

Outra limitação é a aplicação do framework em uma única empresa e a quantidade de pessoas envolvidas diretamente no projeto escolhido que foi muito baixa. Esperava-se mais participação da equipe como um todo, mas por característica e prazo de entrega do projeto, não foi necessário o envolvimento direto das demais áreas da empresa que estavam previstas.

Como oportunidade de trabalhos futuros, pode-se utilizar a aplicação empírica do SM4PM-FIN em outras instituições financeiras para ampliar a validade externa do framework proposto. Também, recomenda-se a aplicação do SM4PM-FIN em empresas de outros setores para ver se as atividades do projeto ocorrem da mesma forma. E, em empresas que utilizam outras metodologias de GP, como os Ágeis, desta forma já atuaria em um ambiente adaptado à cultura mais colaborativa podendo analisar as diferenças e impactos na sua implantação, identificando novas mídias sociais que podem auxiliar no apoio à GP ou analisando as mudanças (atualizações) em mídias sociais e o impacto disso no trabalho da equipe.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo avaliar empiricamente um framework de mídias sociais integradas para apoiar a gestão de projetos em uma instituição financeira privada. O SOME4PM foi instanciado e avaliado durante três meses e meio em um projeto corporativo estratégico. Com o apoio de uma equipe de profissionais envolvidos, foi possível analisar os impactos que cada mídia social gerou em relação ao Controle, Comunicação e Disseminação e, Armazenamento, o uso integrado das mídias e o comportamento dos participantes do projeto em relação ao artefato.

No Controle, a escolha da mídia social Trello foi muito positiva pois os participantes se mostraram familiarizados e já a utilizavam em outros trabalhos. Os impactos positivos atingidos e destacados foram de ter o controle das atividades e o envio de notificações aos responsáveis, podendo assim ter uma visão geral do que estava acontecendo no projeto. Na Comunicação e Disseminação, duas mídias sociais se destacaram, OneNote e InVision. O InVision teve um papel fundamental para disseminação do material desenvolvido e a interação entre os participantes na própria ferramenta. Já o OneNote, serviu como um organizador e centralizador das memórias de reuniões e informações relevantes do projeto, com o fácil acesso e possibilidade de categorizações que facilitaram a busca por temas relevantes abordados. No Armazenamento, o uso do Sharepoint facilitou o acesso pois já era conhecido dos participantes. O repositório teve a centralização dos documentos do projeto e a possibilidade de compartilhamento como destaques nos seus benefícios.

A análise dos impactos das mídias sociais nas categorias de um projeto também ajudou a identificar as motivações e as barreiras para o uso integrado de mídias sociais no GP. O principal ponto positivo da integração das mídias sociais foi o grande diferencial do SOME4PM, que permitiu acesso a todas as informações do projeto em um lugar único. Esse framework facilitou o compartilhamento de informações para toda equipe; o acompanhamento das atividades planejadas, em andamento e concluídas; o acesso aos documentos, a formalização das discussões e definições; o armazenamento de todas as informações e documentos; e a visibilidade geral de todo o projeto.

As evidências deste estudo possibilitaram a avaliação empírica do framework SOME4PM. Por isso, os resultados permitiram remodelar o framework, criando uma derivação para projetos em instituições financeiras denominada SM4PM-FIN. O SM4PM-FIN destaca o papel da categoria de Controle, considerada a mais importante devido ao seu objetivo de

acompanhamento e monitoramento das atividades, tornando o projeto funcional com vistas nas entregas finais. As categorias de Armazenamento, e Comunicação e Disseminação permanecem e, junto com Controle, mostram que a inter-relação entre elas é muito grande. Isso ocorre porque todas as atividades do projeto terão essas categorias de apoio, apesar de uma sempre ser a categoria principal. A integração entre as mídias sociais permanece pois é o principal benefício do SM4PM-FIN: ser um centralizador, ou seja, uma referência em relação a tudo que diz respeito ao projeto.

Portanto, os resultados auxiliaram a responder à pergunta de pesquisa proposta inicialmente neste estudo. Um framework de mídias sociais integradas apoia a GP em uma instituição financeira privada porque possibilita a centralização de todas as informações no que diz respeito ao projeto trabalhado, mantém o histórico, facilita o compartilhamento, evidencia a visão sistêmica e o progresso das atividades. Todos esses fatores impactam diretamente em um resultado mais efetivo das entregas do projeto e em uma gestão mais eficaz.

REFERÊNCIAS

AGERDAL-HJERMIND, A. Organizational blogging: a case study of a corporate weblog from an employee perspective. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 19, n. 1, p. 34–51, 28 jan. 2013.

ARAZY, O. et al. Wiki deployment in corporate settings. **IEEE Technology and Society Magazine**, v. 28, n. 2, p. 57–64, 2009.

AUINGER, A.; HOCHMEIER, A. An Enterprise 2.0 project management approach to facilitate participation, transparency, and communication. **International Journal of Information Systems and Project Management**, v. 1, n. 2, p. 43–60, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Paris: PUF, 2009.

BAXTER, G. J.; CONNOLLY, T. M.; STANSFIELD, M. H. Organisational blogs: benefits and challenges of implementation. **The Learning Organization**, v. 17, n. 6, p. 515–528, 21 set. 2010.

BOLISANI, E.; SCARSO, E. Factors affecting the use of wiki to manage knowledge in a small company. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 3, p. 423–443, 9 maio 2016.

CÂMARA, R.; TESSI, M.; SOARES, R. **WikiRiskMan: Um Framework para Gestão de Riscos em Projetos**. Twenty-first Americas Conference on Information Systems. Puerto Rico: 2015

CARVALHO, M. M. An investigation of the role of communication in IT projects. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 1, p. 36–64, 20 dez. 2013.

CHAVES, M. S. et al. **Validating a Collaborative Lessons Learned Model: A Multiple Cases Analysis**. XL Encontro da ANPAD - EnANPAD. Costa do Sauípe, Bahia, Brazil, 2016a.

CHAVES, M. S. et al. A new approach to managing Lessons Learned in PMBoK process groups : the Ballistic 2.0 Model. **International Journal of Information Systems and Project Management**, v. 4, n. 1, p. 27–45, 2016b.

CHIRUMALLA, K. et al. Capturing and Sharing Lessons Learned Across Boundaries: a Video-Based Approach. **European Conference on Information Systems**, p. 236, 2012.

CLEVELAND, S. Using microblogging for lessons learned in information systems projects. **International Research Workshop on Information Technology Project Management**, p. 122–128, 2012.

EVANS, R. et al. An Investigation into Collaboration and Knowledge Management during Product Development in the Aerospace and Defence Industry. **Proceedings of the International Conference on Knowledge Management and Information Sharing**, p. 113–118, 2012.

FILEV, A. Project Management 2.0: The Ultimate Benefits of the New Approach to

Project Management. **PM World Today**, v. X, n. Xi, p. 1–12, 2008.

GHOLAMI, B.; MURUGESAN, S. Global IT Project Management Using Web 2.0. **International Journal of Information Technology Project Management**, v. 2, n. September, p. 30–52, 2011.

GLÓRIA JR., I.; OLIVEIRA, R.; CHAVES, M. S. A proposal for using web 2.0 technologies in Scrum. **ECIS 2014 Proceedings - 22nd European Conference on Information Systems**, p. 1–7, 2014.

GRACE, T. P. L. Wikis as a knowledge management tool. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 64–74, 2009.

HAIR, J. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2005.

HARRIN, E. Barriers to Social Media Adoption on Projects. In: **Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice**. Hershey: IGI Global, 2016. p. 106–124.

HEVNER, A. R. et al. Design Science in Information System Research. **MIS Quartely**, v. 28, n. 1, p. 75–105, 2004.

IKEMOTO, M.; GANTMAN, S.; CHAVES, M. S. Use of Social Media in IT Project Management: A Literature Review Based on Hermeneutics and a Research Agenda. **Iberoamerican Journal of Project Management (IJoPM)**, 8(1), 87-107, 2017.

IKEMOTO, M. N. **SOME4PM: A Prescriptive Framework for Guiding Integrated Use of Social Media in Project Management**. São Paulo. Universidade Nove de Julho, UNINOVE, 2017.

INVISION. **InVision**. Disponível em: <<https://www.invisionapp.com>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

JIRA. **Jira**. Disponível em: <<https://br.atlassian.com/software/jira>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

KAPPELMAN, L. A.; MCKEEMAN, R.; ZHANG, L. Early warning signs of IT project failure: The dominant dozen. **Information Systems Management**, v. 23, n. 4, p. 31–36, 2006.

KERZNER, H. **Project Management 2.0**. 1. ed. Nova York: John Wiley & Sons Inc: Hoboken, 2015.

KIETZMANN, J. H. et al. Social media ? Get serious ! Understanding the functional building blocks of social media. **Business Horizons**, v. 54, n. 3, p. 241–251, 2011.

LEE, O.-K. D.; BABY, D. V. Managing Dynamic Risks in Global IT Projects: Agile Risk -Management Using the principles of Service-Oriented Architecture. **International Journal of Information Technology & Decision Making**, v. 12, n. 6, p. 1121–1150, 2013.

LEVITT, R. E. Towards project management 2.0. **Engineering Project Organization Journal**, v. 1, n. 3, p. 197–210, set. 2011.

LYKOURENTZOU, I. et al. Wikis in enterprise settings: a survey. **Enterprise Information Systems**, v. 6, n. 1, p. 1–53, 2012.

MAJDENBAUM, A.; CHAVES, M. S. Comunicação em Gestão de Projetos sob seis perspectivas. **Iberoamerican Journal of Project Management**, v. (No Trelo), 2018.

MANZOOR, A. Social Media for Project Management. In: **Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice**. Hershey: IGI Global, 2016. p. 51–65.

MUNNS, A. K.; BJEIRMI, B. F. The role of project management in achieving project success. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 2, p. 81–87, 1996.

NACH, H. Project Management 2.0: In: **Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice**. Hershey: IGI Global, 2016. p. 1–15.

O'REILLY, T. What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. **Communications & Strategies**, v. 65, p. 17–37, 2007.

OFFICE. **Office 365**. Disponível em: <<https://products.office.com/pt-br/business/office>>. Acesso em: 10 jan. 2018a.

OFFICE. **Sharepoint**. Disponível em: <<https://support.office.com/pt-br/sharepoint>>. Acesso em: 10 jan. 2018b.

OFFICE. **OneNote**. Disponível em: <<https://support.office.com/pt-br/article/apresentando-o-onenote-38be036d-5b5a-49ad-83be-292fe53ad7b3>>. Acesso em: 10 jan. 2018c.

OFFICE. **Excel Online**. Disponível em: <<https://support.office.com/pt-br/article/tarefas-básicas-no-excel-online-0dcac23b-8430-4289-87a5-f2c97bdb49e1>>. Acesso em: 10 jan. 2018d.

OGC. **Managing successful projects with PRINCE2**. 5. ed. London: Office of Government Commerce (OGC), 2009.

OLLUS, M. et al. On Services for Collaborative Project Management. **Ifip International Federation For Information Processing**, p. 451–462, 2009.

PALACIOS-MARQUÉS, D.; CORTÉS-GRAO, R.; CARRAL, L. C. Outstanding knowledge competences and web 2.0 practices for developing successful e-learning project management. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 1, p. 14–21, 2013.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 4 ed. ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc., 2015.

PMI, P. M. I. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge: (PMBOK Guide)**. 5th. ed. Newtown Square, USA: [s.n.].

POLASCHEK, M. et al. Enterprise 2.0 integrated communication and collaboration platform: A conceptual viewpoint. **Proceedings - 26th IEEE International Conference on Advanced Information Networking and Applications Workshops, WAINA 2012**, p. 1221–1226, 2012.

POPESCU, E. Providing collaborative learning support with social media in an integrated environment. **World Wide Web**, v. 17, n. 2, p. 199–212, 2014.

PROCTE, C.; BUSINGE, M. Involve Users or Fail: An IT Project Case Study from East Africa. **International Journal of Information Technology Project Management**, v. 4, n. 4, p. 51–65, 2013.

RAMOS, P.; MOTA, C. Perceptions of Success and Failure Factors in Information Technology Projects: A Study from Brazilian Companies. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 119, p. 349–357, 2014.

RAYMOND, L.; BERGERON, F. Project management information systems: An empirical study of their impact on project managers and project success. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 2, p. 213–220, fev. 2008.

RICHTER, D. et al. **Infrastructures-in-Practice: Cultivating Enterprise Microblogging**. 46th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE, 2013.

ROSA, D. V. **Target 2.0: Um Modelo Colaborativo para Gestão de Lições Aprendidas em Projetos Suportado por Tecnologias da Web 2.0** Dissertação de Mestrado – Universidade Nove de Julho, UNINOVE, 1, 146, 2015.

ROSA, D. V. et al. Target. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 9, n. 3, p. 654–681, 2016.

SAFKO, L.; BRAKE, D. K. **The Social media bible : tactics, tools, and strategies for business succes**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **The Scrum Guide - The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game**. July, 2016.

SILVIUS, G. Social Project Management? In: **Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice**. Hershey: IGI Global, 2016a. p. 293–297.

SILVIUS, G. Analyzing the Landscape of Social Media. In: **Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice**. Hershey: IGI Global, 2016b. p. 126–138.

SILVIUS, G. **Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice**. Hershey: IGI Global, 2016c.

SLACK. **Slack**. Disponível em: <<https://slack.com/features>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

SPONSELEE, M. Effects of Social Media on Project Management. In: **Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice**. Hershey: IGI Global, 2016. p. 16–34.

STOCKER, A. et al. Exploring Appropriation of Enterprise Wikis: **Computer Supported Cooperative Work (CSCW)**, v. 21, n. 2–3, p. 317–356, 8 jun. 2012.

TRELLO. **Trello**. Disponível em: <<https://help.trello.com/article/708-what-is-trello>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

TREMBLAY, M. C.; HERVNER, A. R.; BERNDT, D. J. Focus Groups for Artifact Refinement and Evaluation in Design Research. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 26, n. 27, p. 599–618, 2010.

VAN DER MERWE, L. Social Media Use within Project Teams. In: **Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice**. Hershey: IGI Global, 2016. p. 139–159.

VAN DOKKUM, E.; RAVESTEIJN, P. Managing Project Communication: In: **Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice**. Hershey: IGI Global, 2016. p. 35–50.

VERONESE, G. T.; CHAVES, M. An Integrated Approach to Collaborative Learning in Projects. In: **Strategic Integration of Social Media into Project Management Practice**. Hershey: IGI Global, 2016. p. 160–178.

WIERINGA, R. J. **Design Science Methodology for Information Systems and Software Engineering**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2014.

ZHANG, J. et al. **A case study of micro-blogging in the enterprise** Proceedings of the 28th international conference on Human factors in computing systems - CHI '10. **Anais...**New York, New York, USA: ACM Press, 2010

ZIEK, P.; ANDERSON, J. D. Communication, dialogue and project management. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 8, n. 4, p. 788–803, 2015.

APÊNDICE A – Diário de campo

| | |
|-----------------------------|-------------------|
| Atividade Realizada: | |
| Local: | |
| Data: | Anotações: |
| Equipe envolvida: | |

APÊNDICE B – Carta de apresentação da pesquisa para empresa



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Escola de Negócios
Programa de Pós-graduação em Administração

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Projeto de Pesquisa: Avaliação Empírica de um Framework de Mídias Sociais Integradas para Apoiar a Gestão de Projetos em uma Instituição Financeira Privada

Pesquisadora: Luana Dias de Oliveira (luana.oliveira.005@acad.pucrs.br).

Orientador: Dr. Marcirio Silveira Chaves (mschaves@gmail.com).

Prezado (a) Senhor (a),

Venho por meio desta apresentar o projeto de pesquisa intitulado “Avaliação empírica de um framework de mídias sociais integradas para apoiar a gestão de projetos em uma instituição financeira privada”. O objetivo deste estudo é entender como um framework de mídias sociais integradas apoia o gerenciamento de projetos em uma instituição financeira privada.

O presente documento é uma carta de apresentação. Portanto, a sua empresa está sendo convidada para participar como informante de uma pesquisa científica de forma voluntária. Quaisquer dúvidas que tenha serão esclarecidas pela pesquisadora e os funcionários selecionados têm o direito de desistir de participar das entrevistas a qualquer momento, sem ônus algum. Todas as informações fornecidas pelos participantes serão analisadas de forma impessoal, permanecendo confidenciais e sendo analisadas como dados da pesquisa.

Desde já, agradecemos a disponibilidade da sua empresa em contribuir para este estudo e colocamo-nos à disposição para esclarecer qualquer dúvida presente ou futura. Ainda, caso tenha interesse no resultado da pesquisa, por gentileza enviar e-mail para a pesquisadora acima citado.

Eu, _____, declaro que fui informado de todos os procedimentos da pesquisa e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas. Declaro, também, que estou ciente que as informações coletadas na empresa serão utilizadas como dados da pesquisa. Portanto, assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, permanecendo uma via em minha posse.

() Autorizo a realização da pesquisa.

() Não autorizo a realização da pesquisa.

Porto Alegre, _____ de _____ de 2017.

Pesquisadora Responsável

Representante da Empresa

PUCRS

Campus Central

Av. Ipiranga, 6681 – P. 50 – 11º andar – CEP 90619-900

Porto Alegre – RS – Brasil

Fone: (51) 3320-3524

E-mail: ppgad@pucrs.br

www.pucrs.br

APÊNDICE C – Roteiro semiestruturado para entrevistas iniciais

| Entrevistas iniciais – Análise do problema de pesquisa | |
|--|--|
| 1 | Na sua organização, quais mídias são utilizadas nas atividades operacionais diárias? Em quais atividades? |
| 2 | Na sua opinião, quais são os fatores críticos de sucesso para o uso efetivo das mídias sociais? |
| 3 | Você utiliza alguma mídia social para apoio no Gerenciamento de Projetos? |
| 4 | Em caso afirmativo, quais são as ferramentas? |
| 5 | Para quais atividades ou fases do projeto são utilizadas as mídias sociais? |
| 6 | Você usa alguma dessas ferramentas de forma integrada? Como é essa integração? |
| 7 | Foram elencadas algumas atividades de CONTROLE no gerenciamento de projetos que podem ser apoiadas pelas mídias sociais. Você concorda com elas? Deseja complementar? <ul style="list-style-type: none"> - Informações de controle do projeto - Indicadores - Gerenciamento de Entrega - Gerenciamento de tarefas - Atividades de acompanhamento |
| 8 | Foram elencadas algumas atividades de COMUNICAÇÃO no gerenciamento de projetos que podem ser apoiadas pelas mídias sociais. Você concorda com elas? Deseja complementar? <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação online - Reuniões remotas - Videoconferência - Apresentações |
| 9 | Foram elencadas algumas atividades de DISSEMINAÇÃO no gerenciamento de projetos que podem ser apoiadas pelas mídias sociais. Você concorda com elas? Deseja complementar? <ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de conhecimentos - Lições aprendidas - Fóruns - Fluxo de trabalho - Padrões de informação da organização |
| 10 | Foram elencadas algumas atividades de ARMAZENAMENTO no gerenciamento de projetos que podem ser apoiadas pelas mídias sociais. Você concorda com elas? Deseja complementar? <ul style="list-style-type: none"> - Documentação do projeto - Base de conhecimentos |

APÊNDICE D – Roteiro semiestruturado para entrevistas após implementação

| Instanciação do framework | |
|-----------------------------------|---|
| 1 | Para você, qual foi a sua percepção com a aplicação do Framework SOME4PM em relação ao apoio ao GP? Identificou pontos positivos ou negativos? Quais? |
| 2 | Você já conhecia e utilizava as mídias sociais escolhidas para compor o framework? |
| 3 | Na sua opinião, você acha que a preparação inicial realizada com a equipe envolvida, foi suficiente? Se tivesse que melhorar o que você faria? |
| 4 | Se você tivesse a opção de escolher outras mídias, quais você escolheria? |
| Controle | |
| 5 | Você acha que a utilização das mídias sociais apoiou o conjunto de atividades de CONTROLE do projeto? |
| 6 | Cite em quais aspectos, positivos e negativos. |
| 7 | Você utilizou da melhor forma as ferramentas para o controle? Por quê? |
| Comunicação e Disseminação | |
| 8 | Você acha que a utilização das mídias sociais apoiou o conjunto de atividades de COMUNICAÇÃO e DISSEMINAÇÃO do projeto? |
| 9 | Cite em quais aspectos, positivos e negativos. |
| 10 | Você utilizou da melhor forma as ferramentas para a comunicação e disseminação? Por quê? |
| Armazenamento | |
| 11 | Você acha que a utilização das mídias sociais apoiou o conjunto de atividades de ARMAZENAMENTO do projeto? |
| 12 | Cite em quais aspectos, positivos e negativos. |
| 13 | Você utilizou da melhor forma as ferramentas para o armazenamento? Por quê? |
| Integração | |
| 14 | Para você, quais impactos que o uso integrado das mídias sociais gerou para o projeto? Positivos e negativos. |
| 15 | Você acha que a integração das ferramentas aumentou a eficácia do gerenciamento de projetos? |
| 16 | Você concorda com a ferramenta que foi escolhida como integradora? Por quê? |

APÊNDICE E – Roteiro para condução de grupo de trabalho exploratório

| Grupo de trabalho – Exploratório | |
|---|---|
| 1 | Você acha que facilita a integração das mídias sociais no apoio do projeto em um único local? Justifique. |
| 2 | Quais são os principais motivos que você considera para não acessar o framework proposto de apoio do projeto? Justifique. |
| 3 | Quais seriam as informações que você considera mais relevantes para você saber sobre o projeto e que deveriam estar no framework? |
| 4 | Em quais aspectos/atividades você acha que poderia colaborar mais para o projeto? |
| 5 | Elenque o que motivaria você acessar o framework do projeto? |
| 6 | Quais sugestões de melhoria você teria para o framework melhorar a aderência dos envolvidos? |

APÊNDICE F – Roteiro para condução de grupo de trabalho confirmatório

| Grupo de trabalho – Confirmatório | |
|--|--|
| 1 | Para voês, quais foram os pontos positivos da aplicação framework no apoio do projeto? |
| 2 | Vocês acham que as quatro categorias (Controle, Armazenamento, Comunicação e Disseminação) do framework são importantes? Por quê? Existe algum grau de importância diferente entre elas? Justifique. |
| 3 | Vocês acham que as categorias devam permanecer? Qual seria o melhor formato? |
| 4 | Para vocês, ter uma ferramenta centralizadora/integradora facilita no apoio do projeto? Se tivesse uma ferramenta para cada categoria sendo utilizadas sem ter um ponto centralizador, vocês acham que teria o mesmo efeito no projeto? O que mudaria? |
| 5 | Quais são as oportunidades de melhoria que vocês identificaram no framework aplicado? |
| 6 | Para vocês, quais são as sugestões de melhorias para aplicação deste framework em projetos futuros? |

APÊNDICE G – Termo de consentimento de entrevista



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Escola de Negócios
Programa de Pós-graduação em Administração

TERMO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTA

Projeto de Pesquisa: Avaliação Empírica de um Framework de Mídias Sociais Integradas para Apoiar a Gestão Projetos em uma Instituição Financeira Privada

Pesquisadora: Luana Dias de Oliveira (luana.oliveira.005@acad.pucrs.br).

Orientador: Dr. Marcílio Silveira Chaves (mschaves@gmail.com).

Prezado (a) Senhor (a),

O presente documento é um termo de consentimento de entrevista. Portanto, o Sr(a) está sendo convidado para participar como informante de uma pesquisa científica de forma voluntária. Quaisquer dúvidas que tenha serão esclarecidas pela pesquisadora e o Sr(a) tem o direito de desistir de participar da entrevista a qualquer momento, sem ônus algum. Todas as informações fornecidas pelo participante serão analisadas de forma impessoal, permanecendo confidenciais.

Desde já, agradecemos sua disponibilidade em contribuir para este estudo e colocamo-nos à disposição para esclarecer qualquer dúvida presente ou futura. Ainda, caso tenha interesse no resultado da pesquisa, por gentileza enviar e-mail para a pesquisadora acima citado.

Eu, _____, declaro que fui informado de todos os procedimentos da pesquisa e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas. Portanto, assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, permanecendo uma via em minha posse.

() Autorizo gravar entrevistas.

() Não autorizo gravações de qualquer tipo.

Porto Alegre, _____ de _____ 2017.

Luana Dias de Oliveira
Pesquisadora Responsável

Nome do participante:

PUCRS

Campus Central

Av. Ipiranga, 6681 – P. 50 – 11º andar – CEP 90619-900

Porto Alegre – RS – Brasil

Fone: (51) 3320-3524

E-mail: ppgad@pucrs.br

www.pucrs.br