



Plano de Projeto em Empresa de Telecomunicações adequando-se para atender na internet

Project Plan in a Telecommunications Company Adapting to Serve on the Internet

FONSECA, Sandra Braga Santos Fonseca¹; MELLO, Isabeth da Silva².

sandra.bds.fonseca@gmail.com¹; isa@poli.ufrj.br²

Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG, Universidade Federal do Rio de Janeiro

Informações do Artigo

Palavras-chave:

Escopo

Stakeholders

Telecomunicações

Key word:

Scope

Stakeholders

Telecommunications

Resumo:

Esta é uma proposta de gerenciamento de um projeto segundo o PMI, em escopo e stakeholders, de como as Empresas de Telecomunicações podem se readequar para atender ao público. Esse público deseja nos tempos atuais, que as operadoras ofereçam e disponibilizem em um só lugar, não somente o serviço de acesso para voz, dados e imagem, mas um ambiente com vários outros serviços, preparado para utilização total da WEB. A análise do poder e interesse das Partes Interessadas nos mostram os papéis e responsabilidades. O Escopo aponta o que deve ser priorizado, o que é principal, por onde se iniciar, o que pode produzir impacto, as restrições, os critérios, e o formato desejável para a confecção do projeto. Este artigo traz uma visão das ferramentas e boas práticas do gerenciamento de projetos e que podem ser utilizadas em qualquer empresa de tecnologia, no contexto atual, para adaptação às exigências de um novo formato de trabalho, estudo e entretenimento da sociedade.

Abstract:

This is a project management proposal according to PMI, in scope and stakeholders, on how Telecommunications Companies can readjust to serve the public. This public currently desires that operators offer and provide in one place not only the service of access for voice, data, and image, but an environment with several other services, prepared for full use of the WEB. The analysis of the power and interest of the Stakeholders shows us the roles and responsibilities. The Scope points out what should be prioritized, what is primary, where to start, what can have an impact, the constraints, the criteria, and the desirable format for the project's creation. This article provides an overview of the tools and best practices of project management that can be used in any technology company, in the current context, to adapt to the demands of a new format of work, study, and entertainment in society.

1. Introdução

Em todo o mundo, as empresas da Internet como Facebook, Google e muitas

outras são as formatadoras da infraestrutura da web, que servem conteúdo para usuários finais. Elas oferecem serviços (O Facebook oferece o whatsapp), plataformas para serem

utilizadas como base para trabalhos, dispensando os serviços das operadoras. A maioria com utilização gratuita pelos usuários. Além de lucrar com o tráfego de seus anúncios publicitários, elas conquistam mais clientes e respeitabilidade.

Enquanto isso, as estruturas das empresas de telecomunicações ainda não suportam com o alto tráfego da internet, muito menos as necessidades atuais de seus usuários, pois não disponibilizam serviços que lhe permitam uma ampla utilização. Elas estão mais propensas a considerar os que o fazem como um problema, e argumentar que eles estão obtendo lucros às suas custas, do que investir nas suas ampliações tão necessárias nos dias de hoje.

A escolha de escopo e stakeholders, se deve pela crença que as pessoas e o escopo/desenho do projeto são partes inseparáveis, quase únicas; pois o escopo é definido pelos stakeholders, e no escopo criado, se tem o suporte para a orientação da equipe de projeto.

Este trabalho apresenta um plano de projeto segundo PMI [1], com foco em stakeholders e escopo, na readequação de uma empresa de telecomunicações para atender seus usuários com maior disponibilização de serviços na internet, no Brasil.

2. Fundamentação teórica

Serão apresentados aspectos importantes sobre o Gerenciamento de stakeholders e o Gerenciamento de escopo que tem impacto no presente estudo.

2.1. Aspectos do Gerenciamento de Stakeholders

O termo stakeholders pode ser entendido como partes interessadas e está relacionado a pessoas, grupos ou organizações que de alguma forma têm alguma ligação com o projeto, com alguma influência positiva ou negativa [2]. As partes interessadas podem ser internas ou externas à empresa como funcionários, gerentes, executivos,

patrocinadores, outras áreas da empresa, fornecedores, clientes, comunidade, órgãos reguladores, governo, etc [3].

O Gerenciamento de stakeholders tem como objetivo dar garantia ao projeto de que o gerente e a equipe do projeto saibam quais são os principais interessados [4].

O Gerenciamento de Stakeholders é abordado pelo PMI [1] por meio da área de conhecimento Gerenciamento das Comunicações do Projeto através do processo Gerenciar as Partes Interessadas, que foi incluída a partir da quinta edição (2013). Isto indica que o enfoque principal está na comunicação.

Para Van Riel [5] a comunicação é um dos pilares da construção e fortalecimento da reputação, destacando que a falta de interação com os públicos pode ocasionar danos para a imagem organizacional, tornando-a mais vulnerável em um cenário globalizado e competitivo: “organizações com boa reputação são consideradas mais confiáveis”.

Entretanto, para garantir o sucesso de um projeto, o gerenciamento de stakeholders deve englobar diversas outras ações [3].

Em um projeto, a satisfação das partes interessadas ou envolvidas é o termômetro para o sucesso do mesmo. Para garantir este sucesso, é necessário identificar e conhecer as expectativas, papéis, como são e o que pensam cada uma das partes envolvidas.

A partir deste conhecimento de cada parte interessada, é possível buscar nos mesmos, cooperação e comprometimento que serão as armas contra as dificuldades. Com isso, é obtido um bom relacionamento entre as partes e a diminuição dos riscos e insucessos do projeto.

As empresas contemporâneas precisam atrelar seus objetivos financeiros e econômicos às questões relacionadas com a cidadania, ética nos negócios e preservação do meio ambiente. Então isso foi chamado de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que aos olhos da sociedade, a conduta socialmente relevante vem sendo percebida

como decisiva para definir prognósticos de sucesso ou fracasso empresarial [6].

A RSC tem como característica abranger várias dimensões do relacionamento ético que uma empresa deve ter com os diversos grupos de interesse da sociedade. Essa abordagem nos leva a crer que a legitimidade que os stakeholders vêm assumindo nesta nova concepção de relacionamento é um dos pilares para o entendimento da RSC [7].

No grupo de stakeholders de um projeto estão indivíduos e organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la [8]. Ao negligenciarem esses grupos, algumas empresas já foram devastadas ou destruídas [9].

Os principais objetivos nas pesquisas de stakeholders têm sido identificar quem são dentro da empresa e determinar quais tipos de influência eles exercem [10]. Dessa forma, Mitchell et al. [11] assumiram num estudo que as várias classes de stakeholders devem ser identificadas com base na posse de atributos: poder, legitimidade e urgência.

Para sobreviver, as empresas devem traçar metas para suas relações com os stakeholders atuais e em potencial como parte de um processo estratégico contínuo de administração. Essas metas devem considerar o impacto potencial dos stakeholders nas unidades estratégicas corporativas e de negócios.

Tendo o potencial dos stakeholders-chave como foco para ameaçar ou cooperar, os executivos podem evitar a implementação de planos que serão opostos aos dos stakeholders, reconhecendo suas necessidades, modificando planos para envolvê-los, e esquivando-se de problemas associados com a organização [8].

2.2. O Papel dos Stakeholders na Construção de um Modelo de Análise

O potencial do stakeholder em cooperar, às vezes, é ignorado, porque a análise geralmente enfatiza tipos e magnitudes de

ameaças. O potencial para a cooperação do stakeholder é particularmente relevante, porque ele pode levar as companhias a unir forças com outros stakeholders, resultando numa melhor administração dos meios de negócios. Frequentemente, quanto mais dependente o stakeholder for, maior é a vontade de cooperar [8].

A Análise dos Stakeholders é um processo sistemático de coleta e análise de informação sobre os interesses, objetivos e preferências dos interessados para se mapear os riscos e as necessidades de comunicação do projeto [12]. Resumidamente, as etapas são estas:

1. O primeiro passo é determinar quem pode afetar o projeto. A lista deve ser exhaustiva.
2. O segundo passo é identificar os pontos de contato de cada interessado com o projeto. Pessoas que estão realizando o trabalho diariamente têm maior influência do que fornecedores pontuais.
3. O terceiro passo é identificar como cada interessado pode ajudar e atrapalhar o andamento do projeto são as influências positivas e negativas.
4. O quarto passo é quantificar os graus de poder/influência e interesse de cada interessado. Isso pode ser subjetivo obtido a partir do levantamento do comportamento passado ou mais objetivo usando um modelo probabilístico.

2.3. Aspectos do Gerenciamento de Escopo

Escopo, em gerenciamento de projetos, é a soma de todos os produtos do projeto com seus requisitos ou características, e possui dois usos distintos: Escopo do Projeto e Escopo do Produto. Escopo do projeto é o trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas. Escopo do produto são as características e funções que compõem o produto, serviço ou resultado.

É importante observar que o Escopo do Projeto está mais orientado ao esforço (como) enquanto o Escopo do Produto é mais orientado para os requisitos funcionais (o que).

Temos então o desafio: definir claramente os produtos e/ou serviços relacionados aos seus objetivos, os quais serão entregues para o cliente, estabelecendo o escopo de trabalho que deve ser realizado pela equipe do projeto.

Se os requisitos não forem listados, definidos e descritos corretamente, e se não houver o controle de mudanças rigoroso em um projeto, pode-se conduzir ao aumento deste escopo, no aumento de custos e das exigências e até mesmo no aumento dos riscos de insucesso do mesmo.

Sem uma definição precisa e abrangente do escopo com detalhes e funcionalidades, é grande o risco de se produzir um resultado deficiente ou incompleto para o projeto, frustrando as expectativas de seus patrocinadores, usuários e até mesmo de toda a corporação.

O escopo de um projeto se apresenta como o ponto de partida para a realização de um determinado produto do projeto. O gerenciamento do escopo do projeto irá definir os caminhos que o projeto precisa seguir para alcançar o seu objetivo e sucesso.

Segundo o PMI [1], os processos do gerenciamento do escopo do projeto são:

- a) Planejamento do escopo;
- b) Definição do escopo;
- c) Criação da EAP ou WBS;
- d) Verificação do escopo;
- e) Controle do escopo.

O planejamento do escopo segundo Xavier é:

O processo de elaborar e documentar a estratégia para o desenvolvimento do produto final do projeto. O sucesso do gerenciamento e resultado final do projeto está atrelado diretamente a definição deste escopo. (p. 58) [13].

Cada projeto exige um trato com ferramentas, fontes de dados, metodologias, processos e procedimentos, e de outros fatores, para garantir que o esforço gasto nas atividades de determinação do escopo esteja de acordo com o tamanho, complexidade e importância do projeto.

A declaração de escopo fornece um entendimento comum do escopo do projeto a todas as partes interessadas no projeto, bem como os principais objetivos do projeto.

A eficácia da equipe de gerenciamento do projeto em planejar, gerenciar e controlar a execução do mesmo pode ser determinada através do Gerenciamento do Escopo do Projeto.

A declaração do escopo do projeto deve apresentar no mínimo os seguintes itens: objetivos, descrição do escopo do produto/serviço, requisitos, limites, entregas, critérios de aceitação, restrições, premissas, organização inicial, riscos iniciais, marcos do cronograma, requisitos do gerenciamento de configuração do projeto, especificações do projeto, requisitos de aprovação, etc.

Segundo o PMI:

A EAP é uma decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto a fim de alcançar os objetivos do projeto e criar as entregas requeridas. A EAP organiza e define o escopo total do projeto (p. 126) [1].

Ao criar uma EAP dentro do gerenciamento do escopo do projeto a visualização das entregas do projeto pelas partes interessadas se torna mais clara, auxiliando no gerenciamento do projeto como um todo.

Segundo Xavier:

A verificação do escopo é o processo de obtenção da aprovação formal desse instrumento por parte dos envolvidos (stakeholders) responsáveis pela aceitação dos subprodutos do projeto. O objetivo então, é obter a aceitação. (p. 121) [13].

O processo de verificação do escopo tem um papel muito importante para a continuidade do projeto no caminho certo.

No decorrer da execução de um projeto, é inevitável a ocorrência da solicitação de mudança de escopo do projeto. Um fator que impulsiona o sucesso do projeto é o acompanhamento de forma rigorosa do processo de mudança de escopo do projeto.

O processo de controle de mudanças no escopo é o processo responsável, de forma organizada e controlada, por receber as solicitações de mudança, avaliar seus impactos no projeto, obter sua aprovação a quem de direito e refletir as mudanças solicitadas e aprovadas na linha de base do projeto.

Definido o plano do escopo, é possível então planejar as demais áreas de gerenciamento. Esse planejamento das demais áreas é feito analisando cada pacote de trabalho da EAP.

O gerenciamento do escopo é a base para a construção dos demais processos de gerenciamento de projeto. Sem escopo, torna-se muito complicado gerenciar os custos, tempo e as mudanças de um projeto, pois neste caso, não fica claro para as partes interessadas quais os limites, as premissas, os pacotes de trabalhos e as entregas.

A definição do escopo é, talvez, a parte mais importante do processo das definições e planejamento antecipado já que se não souber o que será fornecido e quais são os limites do projeto, as possibilidades de sucesso serão mínimas, e o seu gerenciamento será quase impossível.

3. Desenvolvimento do estudo

O objetivo desta seção é apresentar de forma consistente o estado das Telecomunicações para a Internet no Brasil – e até para o mundo, com ênfase na gestão e readaptação desta mesma área para atender a demanda da Internet e seus usuários, utilizando os conceitos que estão mais relacionados a este gerenciamento de

projetos, de forma a fundamentar o desenvolvimento das discussões e resultados objeto da seção 4.

3.1. Histórico da Comunicação com o apoio da Internet

No século XXI a Internet ganhou vulto e força, reconfigurou vários setores da sociedade mundial, alterando hábitos e ditou novos comportamentos. Entretanto, é na comunicação da sociedade, que podemos perceber o primeiro fator de mudanças.

Lentamente foram mudando ou “ampliando” as formas da sociedade se comunicar. Foi possível então ler o que era postado na Internet, artigos acadêmicos, documentos. Tornou-se possível a criação dos próprios e-mails, e dá início uma troca informal, que enfim se transformou em documento muito bem visto e utilizado. Jornais, revistas, emissoras de TV, rádios: tudo facilita a divulgação da informação, transformando a Internet em uma comunicadora de convergência de mídias. E cada usuário pode ser emissor e/ou receptor ao mesmo tempo. A Internet encurtou a distância e aproximou a sociedade, sem se importar com o espaço físico. Interagir, propagar, globalizar tornaram-se termos comuns no dia-a-dia.

Cresceram as possibilidades das máquinas e softwares. Vieram os smartphones, tablets, e as operadoras disponibilizam a internet para o celular, fazendo esta saltar dos desktops e laptops para as mãos da sociedade, e as possibilidades já alcançadas mais rapidamente, se transformam em necessidade de resolução urgente e indispensável para cada usuário se comunicar e receber a comunicação.

Estas formas de comunicação foram crescendo, e conforme aumenta a velocidade, e aperfeiçoam-se os aparelhos celulares e os aplicativos, crescem mais as urgências com a forma de se comunicar. De todas estas mudanças de hábitos, chega-se então a geração de outras ofertas para uma Internet plena (aplicativos de mensagens mais acessíveis, controle dos próprios dados, etc)

onde a Internet fornece maior apoio, maiores possibilidades para ainda sim, melhorar e facilitar mais a comunicação.

Há uma grande demanda na América Latina para distribuição de conteúdo e por empresas de mídia. Há ainda crescimento do mercado corporativo com mais e mais empresas consumindo tráfego IP.

Se for analisar a relação entre a Internet e a comunicação, pode-se chegar a conclusão da existência de comunidades unidas apenas pelo cibernético – as redes ou comunidades sociais. E até mesmo empresas que só atuam na Internet.

3.2. Telecomunicações para a Internet

As empresas do setor de internet no mundo todo investem bilhões de dólares por ano e em infraestrutura para atender a Internet e seus usuários finais.

A Europa é vista pelas telecomunicações, como um hub para o tráfego da Internet internacional, comportando grandes pontos de troca de tráfego.

No passado, a instalação e gerenciamento de cabos submarinos ao redor do mundo era fruto de consórcios. Na década de 1990, eram muito caros, e usados basicamente para transmissão de voz. Porém, a situação atual é outra:

“No Brasil, os consórcios eram estatais, porque até 1998 o serviço de telecomunicação não era privatizado.” A partir de 2014, essa modalidade começou a ganhar novos contornos, com a entrada de gigantes como Google e Facebook, que decidiram lançar os próprios cabos. “Desde então, 50% da capacidade dos novos cabos lançados nas Américas, a partir dos Estados Unidos para o Brasil, foi bancada por eles, afirma Marco Canongia [14].

Por outro lado no Brasil, a estrutura das Empresas de Telecomunicações, hoje não suporta o tráfego da internet, muito menos as necessidades do seu público, de ter o serviço de provedor de conteúdo oferecido por sua operadora.

As transformações na vida dos usuários hoje são a parte mais importante - o ponto determinístico; o que realmente obriga uma mudança nas Telecomunicações no Brasil e no mundo.

O maior interessado no que a Internet pode proporcionar: o público usuário das empresas de Telecomunicações, os navegadores da Internet, aqueles que necessitam de espaço para guardar seus conteúdos digitais, ter seus endereços digitais, e muitas necessidades e mudanças para sua vida pessoal, seus estudos e trabalhos.

As transmissões ao vivo (*lives*), vídeos (para educação, entreterimento e trabalho), filmes e jogos (jogar em rede ou assistir ao vivo) são os que mais crescem hoje, com uma grande necessidade não só de largura de banda, mas de latência, que é essencial para a performance dos serviços de telecomunicações, que apenas uma reestruturação pode promover.

A pressão é muito clara do público usuário que necessita ter em seu aparelho celular, em seu computador, uma tecnologia a seu serviço disponibilizada por sua operadora.

Essa necessidade de hoje gera a cobrança positiva a estas organizações. Essa necessidade possui alegações como urgência e legitimidade, porém depende do poder de outra parte interessada para ver a sua necessidade sendo levada em consideração.

E com relação ao gerenciamento de projeto, nas seções seguintes, vamos falar daqueles que vão se empenhar para readequar o universo das empresas: os acionistas, os funcionários e executivos das Empresas de Telecomunicações,

Estes personagens são os principais, e para este trabalho, são bem mais identificados pelo PMI como Stakeholders ou Partes Interessadas.

4. Discussão e resultados

De acordo com a metodologia do PMI foram desenvolvidos os documentos do

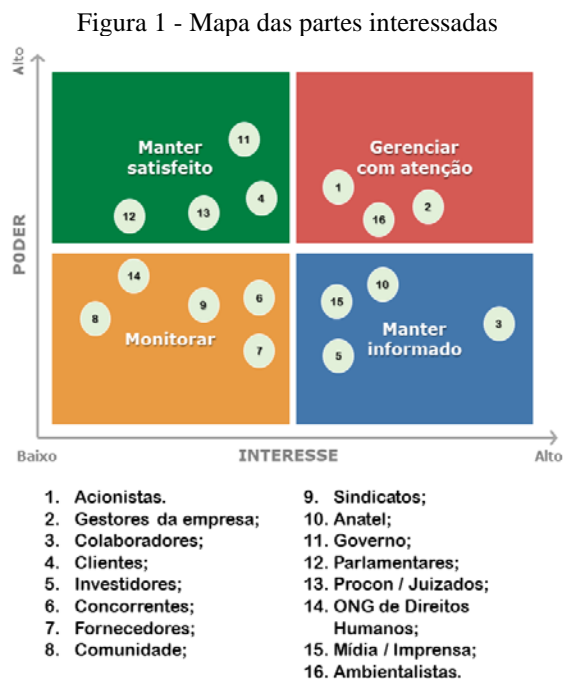
projeto para Gerenciamento de Escopo e Gerenciamento das Partes Interessadas.

4.1. Gerenciamento das Partes Interessadas

Os stakeholders podem ser internos à empresa (executivos, outras áreas, gerentes, funcionários etc) ou externos (comunidade, órgãos reguladores, fornecedores, clientes etc).

Neste caso, estes stakeholders (clientes, usuários, comunidade em geral) possuem um imenso interesse em ter cada vez mais em seus celulares e computadores a alta velocidade, mas também toda a estrutura e espaço para ter seus conteúdos e endereços digitais, diretamente fornecidos por sua operadora.

Através das sessões de brainstorming foram identificados os seguintes grupos de partes interessadas e elaborado o mapa conforme figura 1.



Fonte: Adaptado do template de Vargas [4]

Stakeholders internos:

- Acionistas.
- Gestores da empresa;

Colaboradores;
Stakeholders externos:

- Clientes;
- Investidores;
- Concorrentes;
- Fornecedores;
- Comunidade;
- Sindicatos;
- Anatel;
- Governo;
- Parlamentares;
- Procon / Juizados;
- ONG de Direitos Humanos;
- Mídia / Imprensa;
- Ambientalistas.

Em uma segunda etapa foram identificadas ações para gestão e controle das partes interessadas:

1. Manter os acionistas e investidores informados sobre as ações realizadas através de comunicações claras e pessoais;
2. Definir e divulgar aos gestores os desafios, resultados e prêmios esperados;
3. Engajar o time de colaboradores através de campanhas de divulgação e promoção internas;
4. Divulgação via mídia digital aos clientes e comunidade as transformações na empresa e lançamentos de produtos;
5. Monitorar ações de marketing e tecnologia dos concorrentes e entradas de novos 'players';
6. Fortalecer as parcerias com os fornecedores através de contratos de médio e longo prazos;
7. Manter uma relação de equilíbrio com os sindicatos;

8. Manter integração com órgãos de controle (Anatel e Governo) para garantir conformidade e aderência às leis;
9. Realizar rodadas de alinhamento com órgãos de PROCON e juizados para antecipar ou mitigar os problemas relacionados;
10. Avaliar junto aos legislativos federais, estaduais e municipais possíveis oportunidades e ameaças de novas leis;
11. Monitorar e atuar nas mídias e imprensa em geral para tratamento de possíveis reclamações ou denúncias.
12. Utilizar princípios de sustentabilidade (pessoas, meio-ambiente e lucratividade consciente) e evitar pressões de ambientalistas e organizações de defesa dos direitos humanos.

4.2. Gerenciamento do Escopo

A especificação do escopo identificou os seguintes itens:

4.2.1. Objetivo do projeto

O objetivo deste trabalho é a readequação da Empresa de Telecomunicações a fim de atender aos seus usuários com sua plena comunicação; não sendo mais necessário que os usuários destas empresas precisem recorrer a empresas terceiras da Internet como apoio as suas necessidades.

A empresa de Telecomunicações deve se adequar para atender plenamente aos seus usuários, com sua própria estrutura, incluindo os serviços de provedor de hospedagem e provedor de correio eletrônico, que trará condições plenas de utilização da tecnologia na WEB.

4.2.2. Justificativa do projeto

As empresas do setor de Internet no mundo investem bilhões de dólares por ano em redes físicas, cabos submarinos, instalações e equipamentos. As empresas da web (e não as de telecomunicações) são as principais formatadoras da infraestrutura da Internet. Enquanto que as Telecomunicações e sua estrutura ainda não suportam o tráfego e

os serviços da internet, muito menos as necessidades do seu público usuário. A necessidade de se inclui os serviços de provedor de hospedagem (para Sites e Blogs) e provedor de correio eletrônico (para email e mensagens instantâneas) e investimento em infraestrutura de tráfego, que trará condições plenas de utilização da tecnologia da WEB.

4.2.3. Produto do projeto

Estrutura da empresa adequada para prover serviços de internet.

4.2.4. Expectativa do cliente

Ter o cliente/usuário da empresa feliz com o novo serviço disponibilizado

4.2.5. Fatores de sucesso do projeto

- Comunicação efetiva dentro do time
- Apoio integral da área de TI
- Suporte permanente do patrocinador
- Sustentabilidade.

4.2.6. Restrições

O orçamento é fixo e limitado, devido a fase em que atravessa o país.

4.2.7. Premissas

- As pessoas podem mudar seu comportamento se adequadamente estimuladas e preparadas.
- A comunicação dentro do time será feita através de ferramentas preestabelecidas.
- É necessário o apoio irrestrito de todos os envolvidos dentro do contexto do Projeto.
- Os membros do time terão dedicação integral ao projeto.
- O time do projeto deverá ter conhecimento de gerenciamento de projetos e de informática.
- O projeto irá seguir as práticas da responsabilidade social corporativa (RSC).
- Utilização de métricas de sustentabilidade na avaliação do projeto.

4.2.8. Exclusões específicas

- O projeto não tem como objetivo administrar demais demandas, ou necessidades após sua implementação.
- O projeto não tem como objetivo criar políticas e processos para outros projetos. A equipe de consultoria atuará apenas como apoio, e não como mão-de-obra.

4.2.9. Principais atividades e estratégias do projeto

- O custo de pessoal interno não está incluído no valor anterior e não será considerado, por já fazer parte do custo indireto da empresa.
- Os treinamentos serão realizados no centro de treinamento da empresa (fora do ambiente de trabalho) em período integral, salvo se solicitado o contrário.

4.2.10. Entregas do projeto

- Diagnóstico concluído
- Treinamento concluído
- Software e hardware instalados
- Padrões estabelecidos

4.2.11. Orçamento do projeto

- As despesas com pessoal e recursos internos não serão consideradas dentro do orçamento do projeto.
- Antecipações ou atrasos não deslocam o fluxo de caixa do projeto.

5. Considerações finais

5.1. Críticas e Comentários

Conforme apresentado no estudo da seção 3, as empresas de telecomunicações necessitam corresponder às expectativas dos seus usuários. A readequação para acompanhar os novos passos do mundo com soluções mais rápidas já é sem tempo, a agora muito mais, pelos tempos que passamos.

O produto desta readequação será a capacidade e a qualidade que garantirá a esta empresa, uma base firme para manter-se diante de seus clientes.

O gerenciamento de projeto entra na administração deste desenvolvimento, da readequação, ampliando a qualidade e a segurança da empresa, e reduzindo tempo, reduzindo custos, e tempo, e aumentando lucros tanto para as empresas, tanto para os seus usuários, que poderão encontrar na mesma empresa, na mesma plataforma, todas as ferramentas para atender as suas necessidades.

Amplia-se o oferecimento de serviços, entregas pelas empresas, e também os lucros, a performance e novos usuários.

Na conta final, o ganho total é de todos.

5.2. Recomendações para Futuros Trabalhos.

Nosso trabalho foi baseado em dois tópicos bem críticos do PMI: Os stakeholders e o escopo. Porém, os demais tópicos sendo desenvolvidos em sua totalidade, geram o real, necessário e completo projeto PMI.

No entanto, devido ao tamanho, e complexidade para adaptar o Projeto de PMI em sua totalidade a um artigo, sugerimos para outro trabalho, buscar por um tópico que também irá salientar e desenvolver melhor a visão do PMI: Prazos e Custos.

6. Referências

- [1] PMI. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Guia PMBOK®*. Quinta edição. 2013.
- [2] FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman, 1984 (original). digitalizado Indiana University, 2010.
- [3] SOARES, Breno de Assis. *Gerenciamento de Stakeholders: Em Busca da Garantia de Sucesso nos Projetos*. Revista Techoje, 2016. Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1201. Acesso em: 05 mai 2021.

- [4] VARGAS, Ricardo Viana. *Manual Prático do Plano de Projeto. Utilizando o PMBOK Guide*. 5ª edição. 2014.
- [5] RIEL, Cees B.M. Van. *Reputação: o valor estratégico do engajamento de stakeholders*. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2013.
- [6] COSTA, A. M.; CARVALHO, J. L. F. *Legitimando papéis ou conciliando interesses? A reprodução discursiva da responsabilidade social empresarial*. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil, 29. 2005.
- [7] MOSTARDEIRO, M. M.; FERREIRA, G. C. *Análise das Estratégias de Responsabilidade Social e sua Inserção na Estratégia Corporativa de Três Empresas do Rio Grande do Sul*. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005, Rio de Janeiro: EnANPAD, 2005.
- [8] SAVAGE, Grant T. et al. *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*. Academy of Management Executive, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.
- [9] TAPSCOTT, D.; TICOLL, D. *A empresa transparente*. São Paulo: M. Books do Brasil. 2005.
- [10] ROWLEY, T. *Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences*. Academy of Management Review, vol. 22, nº 4, pp. 887-910. 1997.
- [11] MITCHELL, R., AGLE, B. e WOOD, D. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. Academy of Management Review, vol. 22, nº 4, pp. 853-858. 1997.
- [12] BARBI, Fernando C. *Análise dos Stakeholders*. 2009-2010. Disponível em: <https://sites.google.com/a/gestaodeprojeto.info/www/analise-dos-stakeholders>. Acesso em: 05 mai 2021.
- [13] XAVIER, Carlos Magno. *Gerenciamento de Projetos. Como definir e controlar o escopo do projeto*. 2ª ed. 2009. Saraiva
- [14] SIMÕES, Katia. *Cabos submarinos dão sustentação à internet durante pandemia*. 2020. Disponível em: <https://noomis.febraban.org.br/temas/infrasestrutura/cabos-submarinos-dao-sustentacao-a-internet-durante-pandemia>. Acesso em: 11 mai 2021.

7. Anexo – Documento de Requisitos do Projeto

READEQUAÇÃO DAS TELECOMUNICAÇÕES PARA A INTERNET			
Documento de Requisitos do Projeto (<i>Project Requirements Document</i>)			
PREPARADO POR	APROVADO POR	VERSÃO	DATA
Sandra Braga Dos Santos Fonseca	Isabeth da Silva Mello	01	Abril/2021
Descrição básica do projeto e da oportunidade			
<p>Empresas do setor de Internet no mundo gastam bilhões em investimentos em infraestrutura para atender a Internet, no Brasil, as Telecomunicações, sua estrutura ainda não suportam o tráfego e os serviços da internet, muito menos as necessidades do seu público usuário.</p> <p>Este gerenciamento de projeto de readaptação das empresas de telecomunicações sugere o atendimento pleno à internet, que será desenvolvido respeitando o que diz o PMI (2013). O desenvolvimento deste gerenciamento de projeto poderá ser usado na prática pelas Operadoras.</p>			
Objetivo do projeto			
<p>Apresentar uma proposta de gerenciamento de projeto em escopo e stakeholders para readequar das Empresas, a fim de atender seus usuários; desfazendo a necessidade que estes mesmos usuários precisem recorrer a empresas terceiras da Internet, pois serão incluídos os serviços de provedor de hospedagem e provedor de correio eletrônico em condições de utilização na WEB.</p>			
Requisitos funcionais desejáveis (priorizados)			
<p>A empresa deverá disponibilizar equipamentos e sistemas próprios para atender ao projeto.</p> <p>A empresa deverá criptografar todos os dados de clientes que estiverem sob seu serviço.</p> <p>As equipes de vendas e atendimento ao cliente deverão ser treinadas nos novos produtos e sistemas.</p> <p>O treinamento a ser realizado deve ter forte foco na mudança de cultura.</p> <p>As configurações de software e hardware devem permitir diferentes níveis de acesso a informações, garantido confidencialidade e segurança da informação.</p> <p>O software e o hardware a serem adquiridos devem ser escolhidos com a mais recente tecnologia do mercado.</p> <p>A metodologia (fluxo de processo) a ser desenvolvida deve ser clara, precisa e aplicável.</p> <p>O diagnóstico deve captar o ambiente cultural e os potenciais obstáculos "humanos" ao sucesso do projeto.</p>			
Requisitos não funcionais (priorizados)			
<p>Todos os contratos externos devem estar cientes das políticas e dos procedimentos de segurança industrial da organização.</p> <p>A empresa de consultoria contratada irá assinar termo de confidencialidade antes de iniciar os trabalhos.</p> <p>Os softwares adquiridos - devem ter compatibilidade com área de Tecnologia da Informação para provação.</p>			
Requisitos de Qualidade (Iniciais e Principais)			
<p>Serviço de hospedagem - atender plenamente ao usuário (capacidade e velocidade) download nas 24 h/dia.</p> <p>Serviço de correio eletrônico - Disponível ao usuário 24 h/dia - e-mails e mensagens eletrônicas.</p> <p>Hardware - permitir escalabilidade futura da solução.</p> <p>Hardware dos servidores - configurado com alta confiabilidade e disponibilidade.</p>			
Critérios de aceitação do projeto			
<p>O projeto será aceito quando:</p> <ul style="list-style-type: none">• Áreas envolvidas fornecerem suas aceitações por escrito, assinadas pelos responsáveis.• Os requisitos acima descritos forem rigorosamente respeitados.			
Potenciais impactos do projeto em outras áreas			
<p>Positivos para outras áreas – Aumento de receita da empresa, desafogar as mensagens de voz tradicionais.</p> <p>Impactos positivos para o cliente – Aumento das possibilidades de comunicações pessoais, de trabalho e estudo.</p> <p>Comodidade por disponibilizar serviços necessários dentro da sua própria operadora e só uma conta para pagar.</p> <p>Impactos negativos para outras áreas – Contratação de um maior corpo de profissionais para novas Áreas.</p>			
Restrições consideradas na criação dos requisitos			
<ul style="list-style-type: none">• Valor do investimento (A empresa deverá colocar o valor mínimo e máximo do investimento).• A data de lançamento dos novos produtos não deverá ultrapassar 180 dias da data de kickoff.			
DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO		APROVADO POR	DATA
Criação do Documento		Isabeth da Silva Mello - Diretoria	25/05/2021
ALTERADO POR	DATA	Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle do projeto para aprovações antes de serem incorporadas a este documento.	
Sandra Braga	23/05/2021		

Copyright © Ricardo Viana Vargas - www.ricardo-vargas.com

Readaptação Das Telecomunicações para a Internet - Documento de Requisitos do Projeto 1

Fonte: Elaboração própria com base no template de Vargas [4]