

COMUNICAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA PARA A GESTÃO DE PROJETOS

Nilton Lucio Fernandes da Silva

RESUMO

Muitas ferramentas são utilizadas para se chegar a excelência na Gestão da Comunicação e muitos estudos são realizados para se obter uma eficaz comunicação dentro dos empreendimentos, porém este sucesso está diretamente ligado ao conhecimento e habilidades dos gestores. Muitas empresas sofrem com problemas de comunicação, contudo são geradas perdas significativas de prazo, materiais, dentre outros recursos inerente ao projeto, inclusive a financeira. O trabalho visa demonstrar por meio de estudo de caso a importância da Comunicação para o sucesso de um projeto, por meio de um eficaz plano de comunicação e programas motivacionais e o desenvolvimento das habilidades comunicacionais de forma eficaz.

Palavras-chave: Comunicação; Gestão da Comunicação, Gestão de Projetos; recursos.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a relação interpessoal tem um forte peso dentro das organizações e é tão importante quanto à habilidade e conhecimento técnico de um profissional, por isso, é de grande valia que um líder, seja ele gerente ou não, possua habilidades constantes para a manutenção da união, motivação e alinhamento dos objetivos dos colaboradores com os da companhia.

O avanço da tecnologia traz sempre consigo muitos benefícios, e com a Comunicação não é diferente, que sofre constantes transformações de tempos em tempos. Apesar do surgimento destes desenvolvimentos tecnológicos, o sucesso de um empreendimento está nos colaboradores que fazem parte das organizações.

Mas afinal pode haver sucesso em um projeto sem comunicação ou com uma comunicação falha?

Uma boa comunicação cliente-empresa aumenta a chance de tomadas de decisões acertadas. É através da comunicação que se constrói o conhecimento e esse trabalho visa demonstrar a importância da Comunicação para o sucesso de um projeto, por meio de um

Especialista em Engenharia de Petróleo e Gás pela Faculdade Câmara Cascudo, Graduado em Engenharia Mecânica pela UFRN. nillo.f@pop.com.br

eficaz plano de comunicação e programas motivacionais, dentre outros que serão discutidos ao longo do trabalho.

2 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO COM O GUIA PMBOK

Em muitos projetos que envolvem várias disciplinas, é primordial que o Gestor de um projeto possua um plano de comunicação bem traçado com todos os envolvidos no empreendimento e que esteja sempre em busca de informações e novos conhecimentos.

Muitas formas de obtenção de informações e conhecimentos são encontradas mas nem por isso a comunicação está sempre presente. Segundo Vieira (2003), uma das maiores ameaças ao sucesso dos projetos é quando há falhas de comunicação.

A comunicação eficaz é imprescindível na Gestão de projetos, e tem que ser estabelecida de imediato, desde a iniciação do projeto e permanecer em cada etapa até o seu encerramento. Cabe ao profissional ter a sensibilidade de entender o que as partes interessadas desejam sem qualquer pré-julgamento. Para Lewis (2001), o gerente de projetos deve estar preparado para lidar com as relações interpessoais e todas as variedades de atritos, pois muitos choques de personalidade ocorrem devido da falta de uma comunicação eficaz.

O Guia PMBOK diz que: “O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada.” (GUIA PMBOK, 2013, p. 287) que é subdividido em três seções:

Planejar o gerenciamento das comunicações – O processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicações do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas e nos ativos organizacionais disponíveis.

Gerenciar as comunicações – O processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações.

Controlar as comunicações – O processo de monitorar e controlar as comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas.

Para uma ampla visão do Guia PMBOK, e do gerenciamento de projetos segundo o PMI, existem cinco grupos de processos e dez áreas de conhecimentos. No entanto será dada a atenção à sétima área, a de Gerenciamento dos recursos de Comunicações do projeto.

As dez áreas de conhecimentos são: Gerenciamento de integração do projeto; Gerenciamento do escopo do projeto; Gerenciamento do tempo do projeto; Gerenciamento dos custos do projeto; Gerenciamento da qualidade do projeto; Gerenciamento dos recursos humanos do projeto; Gerenciamento das comunicações do projeto; Gerenciamento dos riscos do projeto; Gerenciamento de aquisições do projeto; Gerenciamento das partes interessadas do projeto.

No Guia PMBOK existem cinco grandes Grupos de Processos para cada área de conhecimento que envolve a comunicação para qualquer projeto, que são: Grupo de Processos de Iniciação; Grupo de Processos de Planejamento; Grupo de Processos de Execução; Grupo de Processos de Monitoramento e Controle; Grupo de Processos de Encerramento.

Para a Área de Conhecimento da Comunicação tem-se a seguinte configuração:

Áreas de conhecimento	Grupos de de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
10. Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	

Tabela 1- Mapeamento entre os processos de gerenciamento de projetos e os grupos de processos de gerenciamento de projetos e as áreas de conhecimento. Fonte: Cf. Guia PMBOK (2013, p. 61).

Nos grupos de Iniciação e de Encerramento não existem processos definidos pelo Guia PMBOK, embora existam dezenas de processos para as dez áreas.

3 GERÊNCIA DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

O gerenciamento das comunicações proporciona interfaces entre as pessoas, ideias e informações que são necessárias para que o projeto tenha sucesso. Compreende a transmissão de mensagens com o uso propício dos meios, no que aplica o tipo e o estilo mais adequado para o momento.

Os processos que compõem o gerenciamento das comunicações, como mostra anteriormente, estão associados às habilidades de comunicação genéricas, mas não significam a mesma coisa que elas. Estas aptidões são consideradas parte da administração geral que o gestor de projeto faz uso em rotina de trabalho. Já os processos definidos pelo PMI buscam garantir que todas as informações necessárias pelo projeto, incluindo planos de projetos, registros das reuniões (atas), avaliações dos riscos, documentação técnica dentre outras, sejam controladas e documentadas. Eles não se preocupam apenas com a documentação escrita, mas também com a maneira como a informação de uma forma geral deverá fluir e ser compartilhada no ambiente de projeto, minimizando, assim, os impactos causados por “ruídos” e os mal-entendidos que podem levar os projetos ao fracasso.

Planejar o gerenciamento das Comunicações

Planejar o gerenciamento das comunicações é o processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas e nos ativos organizacionais disponíveis. O principal benefício deste processo é a identificação e a documentação da abordagem de comunicação mais eficaz e eficiente com as partes interessadas.

As necessidades de informação e os métodos de distribuição variam muito de um projeto para outro. Para que seja feito o planejamento das comunicações, é necessário conhecer como é a estrutura organizacional do projeto e do que as organizações dependem. Ou seja, ele está estritamente ligado ao planejamento organizacional, porque a estrutura organizacional dos envolvidos tem efeito importante sobre as comunicações do projeto. Entre as várias estruturas organizacionais (projetizada, matricial e funcional), a comunicação será mais complexa no ambiente matricial.

Identificar as necessidades de informações e a maneira de disponibilizá-las aos interessados é considerado fator importante para o sucesso do projeto. Muitos executivos definem um bom gerente de projeto como aquele que os mantém informados e não aquele que resolve tudo sozinho.

Requisitos da comunicação

A análise de requisitos das comunicações determina as necessidades de informações das partes interessadas do projeto. Esses requisitos são definidos pela combinação do tipo e do formato das informações necessárias com uma análise do valor dessas informações. Os

recursos do projeto devem ser utilizados apenas na comunicação de informações que contribuam para o êxito do projeto, ou quando a falta de comunicação pode ocasionar falhas. Com a globalização das comunicações, está presente um grande volume de informações, e muitas vezes o excesso de informação pode saturar o interessado e geram vários conflitos desnecessários. Kerzner (2002) destaca o tema do excesso de informações devido à falta de planejamento e de avaliação adequada do seu valor, e quanto ela custa para ser gerada, transmitida e recebida.

Para determinar os requisitos de comunicação do projeto é necessário:

1. Identificar o relacionamento entre a organização do projeto e a responsabilidade dos interessados.
2. Identificar as disciplinas, departamentos e especialidades que estão envolvidos no projeto.
3. Reconhecer a logística de quantos indivíduos estarão envolvidos com o projeto, e em que local eles estarão.
4. Identificar se haverá necessidade de comunicação externa.

Gerenciar as comunicações

Gerenciar as comunicações é o processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar, e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações. O principal benefício desse processo é possibilitar um fluxo de comunicação eficiente e eficaz entre as partes interessadas do projeto. Esse processo vai além da distribuição de informações relevantes e procura assegurar que as informações sendo comunicadas para as partes interessadas do projeto sejam geradas de forma apropriada, assim como recebidas e compreendidas. Ele também fornece oportunidades às partes interessadas de solicitar informações, esclarecimentos e discussões adicionais.

Controlar as comunicações

Controlar as comunicações é o processo de monitorar e controlar as comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas. O principal benefício deste processo é a garantia de um fluxo ótimo de informações entre todos os participantes das comunicações, em qualquer momento. O processo Controlar as comunicações pode acionar uma iteração dos

processos Planejar o gerenciamento das comunicações e/ou Gerenciar as comunicações. Essa iteração ilustra a natureza contínua dos processos de Gerenciamento das comunicações do projeto. Elementos de comunicação específicos, tais como questões ou principais indicadores de desempenho (por exemplo, cronograma, custos e qualidade reais versus planejados) podem acionar uma revisão imediata, enquanto outros não. O impacto e as repercussões das comunicações do projeto devem ser cuidadosamente avaliados e controlados para assegurar que a mensagem correta seja entregue à audiência correta, no tempo certo.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para dar mais veracidade ao presente trabalho foi realizado um estudo de caso em uma empresa de Projetos industriais interdisciplinares.

O gerenciamento da comunicação em projetos tem características que proporciona grandes chances do uso da tecnologia, habilidades pessoais e na estrutura organizacional no que demanda uma pesquisa aprofundada considerando o contexto para entendimento da relevância da comunicação para o sucesso de um projeto.

Abordagem da pesquisa

Definir a abordagem da pesquisa é de suma importância, cabendo considerar o ajuste aos objetivos da pesquisa, a validação e a confiabilidade.

Neste trabalho optou-se pelo estudo de caso que considera a abordagem qualitativa que é apropriada ao escopo da pesquisa, pois envolve processos de comunicação e gestão na mesma organização pelo qual dependem fortemente entre si com fatores individuais e subjetivos. Conforme BENBASAT (1987), o estudo de caso é uma técnica especialmente indicada para a pesquisa, pois permite ao pesquisador estudar os fluxos de informações em um contexto natural, conhecer o estado da arte e gerar teorias a partir da prática, pela qual é possível aprofundar-se em detalhes, devido a coleta de dados existir uma maior proximidade entre o pesquisador e a instituição estudada bem como maior flexibilidade de ação sobre o fluxo da pesquisa, que tem natureza eminentemente qualitativa. Conforme BRYMAN (1989), a abordagem qualitativa tem as seguintes características:

- a. Proporcionar ao pesquisador maior proximidade das circunstâncias peculiares a instituição possibilitando um aprofundamento no contexto da organização (abordagem perceptiva);
- b. Possibilita menor rigidez na estruturação da pesquisa, conferindo à mesma, maior flexibilidade quanto ao redirecionamento dos eventos (caráter exploratório);
- c. Promove o sequenciamento dos eventos ao longo da pesquisa;
- d. Proporciona a utilização de mais de uma fonte de dados dentro de um universo restrito de pesquisa.

A empresa do estudo solicitou sigilo de seu nome da pesquisa, então será tratada aqui como “SINGTEC”. A escolha da companhia se deu por ser uma empresa que atua em vários estados e que está em processo de implementação da metodologia proposta pelo PMI, visto que seus processos, estrutura organizacional e as habilidades de seus funcionários estão ajustados para as melhores práticas de gerenciamento de projetos. O estudo é uma pesquisa qualitativa, em que foi realizada entrevista com os funcionários que após receber os questionários foram esclarecidas dúvidas, conceitos e observações relevantes.

Variáveis

A pesquisa se baseia em confrontar informações, dados coletados e a real aplicação de acordo com o modelo PMI. Com isto as variáveis foram selecionadas conforme as etapas do processo de comunicação descritas anteriormente. Cada etapa foi analisada com o uso das práticas de gerenciamento da comunicação e verificação do grau de conexão com método PMI, assim como os impactos que acarretaram no desenvolvimento dos projetos.

As variáveis avaliadas foram:

- a. Planejamento-verificar a existência ou não de um plano de comunicação formal e sua utilização eficaz, as dificuldades na elaboração desta etapa e as definições referentes a quem (stakeholder) necessita de quais informações, com que frequência e qual meio de comunicação utilizou.

As questões que abordadas nesta etapa foram:

- Como são identificados os requisitos de comunicação das informações para os “stakeholders” do projeto?

- Na fase de planejamento é formalizado um plano de comunicação com definições de “quem” precisa de “qual” informação “quando”, “como” e “onde”?
 - Qual(is) a(s) tecnologia(s) de comunicações utilizadas para viabilizar a troca de informações entre a equipe de projetos?
 - Existe algum fator restritivo que afete a comunicação no ambiente de projetos?
 - A cada projeto iniciado é gerado um plano de comunicação?
 - Os processos de planejamento da comunicação são executados conforme definido no PMBoK Guide?
 - Qual o nível de detalhamento do plano em termos de definição dos documentos a serem produzidos, formato, frequência, distribuição, produção, arquivamento, recuperação, cronograma, perfil de acesso e métodos de controle.
 - Quais as maiores dificuldades encontradas no processo de planejamento do gerenciamento da comunicação?
- b. Distribuição: durante esta fase acontece a validação da utilização de métodos de coleta, armazenamento, distribuição e recuperação da informação. Desta forma, buscou-se examinar a qualidade, a acessibilidade, os obstáculos, a utilização pelos membros da equipe, o excesso ou falta da informação e o impacto destas na execução do projeto. Para os projetos que tem plano de comunicação, será aferido o planejado “versus” o realizado.

As questões que abordadas nesta etapa foram:

- As informações são distribuídas de forma sistemática e conveniente?
- O plano do projeto e os demais registros são atualizados e distribuídos conforme estabelecido no plano de comunicação?
- As informações distribuídas atendem os requisitos de acessibilidade, disponibilidade, clareza e precisão, conveniência, confiabilidade e flexibilidade?
- Dentre os meios utilizados para transmitir as informações, qual(is) o(os) mais utilizado?
- Quais os métodos utilizados para compartilhar a informação?
- As informações disponibilizadas foram suficientes para a tomada de decisão e realização do seu trabalho? Em caso negativo, qual o impacto gerado pela indisponibilidade da mesma?
- Identificar fatores que dificultam a distribuição da informação.

- Quem é responsável pela distribuição da informação?
 - Quando você gera uma nova informação, qual o seu grau de envolvimento em distribuí-la?
 - Qual a maior dificuldade enfrentada para efetivar a comunicação das informações no projeto?
 - A distribuição da informação vem acontecendo conforme o planejado?
- c. Relatórios de Desempenho: esta fase avalia a existência de controles e análises de desempenho dos projetos em estudo, suas informações contidas, a sua frequência de atualização e a efetividade do meio de comunicação utilizada.

As questões que abordadas nesta etapa foram:

- Quais as informações que fazem parte dos relatórios de desempenho? (Status do projeto, acompanhamento do desempenho, progresso do projeto, escopo, custo, cronograma, qualidade, risco, aquisições, comunicações, recursos humanos, requisitos de mudanças)
 - Os meios utilizados para distribuir os relatórios de desempenho foram adequados e suficientes? Atenderam as necessidades dos “stakeholders” com relação ao formato, disponibilidade, oportunidade e conteúdo?
 - Com que frequência são feitas as avaliações de desempenho? Como é a dinâmica dessa avaliação?
 - Qual(is) a(s) metodologia(s) utilizadas para análise de desempenho?
 - Como são feitos os registros dos resultados da análise de desempenho?
 - Qual o formato utilizado nos relatórios de desempenho?
 - As requisições de mudanças são frequentes? Como são documentadas e registradas?
 - Quais as dificuldades encontradas na atualização e distribuição dos relatórios de desempenho?
 - As ferramentas e técnicas utilizadas para os relatórios de desempenho avaliam falhas na comunicação do projeto? Como?
 - O controle da informação vem acontecendo conforme o planejado?
- d. Encerramento: esta etapa propõe-se a validar a existência de práticas de aprendizagem após a conclusão do projeto, sendo avaliada pela qualidade da documentação (acervo

final) gerada pelo projeto, a análise das lições aprendidas do projeto e a geração do conhecimento e aprendizagem organizacional.

As questões que abordadas nesta etapa foram:

- Um projeto de sucesso deve atender aos seguintes requisitos: prazo, custo, qualidade, uso e satisfação do cliente.
- Concluído o projeto, como é feito o encerramento administrativo? É gerado algum documento de encerramento?
- Ao finalizar o projeto é realizado o ordenamento dos registros?
- Ao final do projeto são realizadas práticas de aprendizagem? Caso afirmativo, identifique quais são as práticas empregadas?
- É consultado o histórico de projetos anteriores?
- Como você classificaria o seu projeto (sucesso/fracasso)? O que mais contribuiu para o sucesso e para o insucesso?
- Qual sua opinião sobre o grau de importância que a comunicação tem para o sucesso de um projeto?

Coleta e Tratamento dos Dados

O instrumento utilizado para a coleta de dados e mapeamento das comunicações na empresa, tendo como referência o modelo do PMI, foi um questionário semi-estruturado, para registro das observações feitas internamente na empresa e das análises dos dados estudados. Este tipo de instrumento é recomendado por diversos autores para a coleta de informações em estudos de caso. Optou-se pelo questionário semi-estruturado para dar maior flexibilidade às entrevistas e viabilizar a coleta de outras informações que não estariam previstas no formulário, além de auxiliar e orientar o pesquisador na sua busca por evidências.

As entrevistas foram planejadas conforme a sequência utilizada pelo modelo teórico de referência apresentado, em que a comunicação é vista como um processo em etapas: planejamento, distribuição, relatório de desempenho e encerramento.

Foram criados dois questionários. O primeiro questionário teve um enfoque organizacional, visando entender a organização em estudo, a partir da percepção da diretoria da empresa.

O segundo destinado a entrevistas com os gerentes de projetos e a equipe de projetos. O questionário quando aplicado aos gerentes de projetos teve como objetivo captar as percepções daqueles profissionais sobre as práticas de comunicação e gestão adotadas para os projetos. O questionário quando aplicado aos membros da equipe de projetos teve como objetivo captar a percepção da equipe sobre a comunicação no projeto, fazendo um contraponto com as respostas dos gerentes. Isto permite comparar as ações de comunicação do gerente de projeto e a percepção da equipe, identificando a existência de possíveis discrepâncias de percepção.

Por entender que a empresa orientada por projetos tem uma área de apoio que interage com os projetos, e, portanto, pode haver ruídos na comunicação, foram entrevistados, também, representantes da área administrativo-financeira e RH. Neste caso, entendeu-se que estas pessoas interagem com a equipe de projetos. Para este grupo foram feitas entrevistas onde se abordou parte das perguntas do questionário.

Antes de iniciar as entrevistas, foi feita uma apresentação, envolvendo os diretores e gerentes de projetos, onde eles foram expostos ao conteúdo e objetivos da pesquisa. Feito isto, foi elaborada uma agenda de entrevistas e entregue o questionário semi-estruturado.

Os gerentes de projeto ficaram responsáveis por distribuir questionários e o cronograma de entrevistas à sua equipe.

Além das entrevistas, realizaram-se análises de documentos com o objetivo de identificar os procedimentos formais do projeto e sua realização na prática, além de identificar a clareza das informações, o grau de utilização destes documentos pelos membros da equipe de projeto e a frequência com que os mesmos são gerados e consultados. Desta forma, pretende-se conhecer o plano de comunicação praticado pela empresa e os impactos dele decorrentes.

Para o estudo foram entrevistados os gerentes dos projetos e toda sua equipe e para garantir a confidencialidade das informações colhidas e ganhar a confiança dos entrevistados, serão utilizados os seguintes critérios:

- a. Comunicar ao entrevistado o seu anonimato nas informações fornecidas;
- b. Manter postura neutra no momento da coleta de dados e realização de observações;

- c. Revisar com o entrevistado o conteúdo da entrevista que será transcrito para a base de dados, antes de efetuar a análise;
- d. Revisar com o entrevistado as evidências encontradas e a análise das mesmas.

A empresa não permitirá a gravação das informações, mas as respostas fornecidas pelos entrevistados foram devidamente registradas no formulário semi-estruturado, bem como serão feitas anotações durante as entrevistas.

Como as questões, na sua maioria eram abertas, procurou-se retratar, com o máximo de fidelidade, as respostas dadas pelos entrevistados, sendo necessário agrupá-las segundo o critério de semelhança, para assim proceder à análise.

Durante a análise e tratamento dos dados foi seguido o seguinte critério:

- a. Agrupamento das respostas para cada pergunta, conforme questionário utilizado;
- b. Compilação das anotações relevantes registradas durante as entrevistas;
- c. Comparação entre as respostas fornecidas pelos gerentes de projetos e pelos membros da equipe, avaliando as convergências e divergências;
- d. Avaliação da situação real da empresa, em comparação com o modelo de referência utilizado.

Finalizada a etapa de entrevistas, a análise qualitativa foi realizada, a partir das evidências coletadas em campo. Na sequência, os dados foram ordenados em função da sua interpretação, o que permitirá construir as conclusões finais da pesquisa.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentadas as evidências identificadas durante a coleta de dados, assim como a análise e interpretação dos dados. As informações foram devidamente compiladas e analisadas conforme a seguir.

Perfil da Empresa

A “SINGTEC” foi estruturada para trabalhar sob a forma de projetos. Entretanto, as equipes de projetos estão habituadas à dinâmica do trabalho e as indefinições quanto ao destino da equipe no final dos projetos. Conforme relato não existem grandes dificuldades na alocação da equipe ao final do projeto, uma vez que sempre surgem novos projetos ou a necessidade de manutenção de projetos antigos.

Para a empresa a implantação de tais metodologias é de extrema importância para sua competitividade, porém demanda tempo e têm um alto custo de implementação, no entanto, ela percebe resultados no uso dessa prática, onde a cultura de gerenciamento de projetos tem levado as equipes a desenvolverem um modo comum de se expressar, que favorece a capacidade de consolidar, interagir e acompanhar os projetos da empresa para eliminar parte dos ruídos da comunicação.

A estratégia utilizada para a implantação da Gestão de Projetos na instituição foi estabelecida a partir da definição de um Comitê, que tem como objetivo de estudar a metodologia do PMI e propaga-la na organização e criar o ferramental necessário para dar suporte aos projetos. Dentre as nove áreas definidas pelo PMI a priorizou as áreas de prazo, custo e risco, apesar de entender que a comunicação e sua formalização são fatores importantes.

Planejamento

O planejamento das comunicações é uma atividade, segundo os autores estudados, de extrema importância e conveniência para o projeto. Para eles definir as atividades de cada colaborador, como, quando e onde é o ponto de partida para uma comunicação eficiente em um ambiente de projetos.

Em contrapartida, essa prática na empresa não é uma realidade. Conforme pesquisa foi constatado que os gerentes de projetos não elaboram o plano de comunicações para os seus projetos.

Dentre as justificativas da não realização desta etapa, destacam-se:

- a. A Comunicação é vista como um item importante, porém é uma consequência e ocorre naturalmente sem exigir uma ação de planejamento;
- b. As práticas do PMI são utilizadas, porém é dada maior ênfase aos itens: escopo, prazo, custo, qualidade e risco;
- c. O tempo para planejar é reduzido e muitas vezes o projeto é iniciado sem definições de pessoal, inclusive do gerente de projetos;
- d. Falta de conhecimento dos envolvidos e a necessidade de informações de cada um;
- e. A empresa dispõe de diretrizes comunicacionais e para a parte dos gestores essas diretrizes são suficientes.

Conforme exposto, apesar de conhecerem as práticas do PMI, os gerentes de projetos não percebem valor na criação do plano de comunicação, em contrapartida, a ação da comunicação é suportada por diretrizes institucionais coordenadas pelo comitê de projetos.

Dessa forma, na execução dos projetos devem contemplar os registros formais do mesmo: atas, escopos, relatos de desempenhos, cronograma, orçamentos e todo material gerado durante o projeto. Estas informações são disponibilizadas e atualizadas periodicamente, conforme evolução do projeto. Para a equipe de projetos o planejamento das comunicações seria algo que agregaria valor, uma vez que eles perdem muito tempo na busca pela informação quando essas deveriam ser entregues a eles.

Distribuição

A efetiva realização da comunicação das informações é um desafio no ambiente de projetos. A seguir estão apresentadas as práticas e dificuldades na distribuição comunicação das informações na empresa.

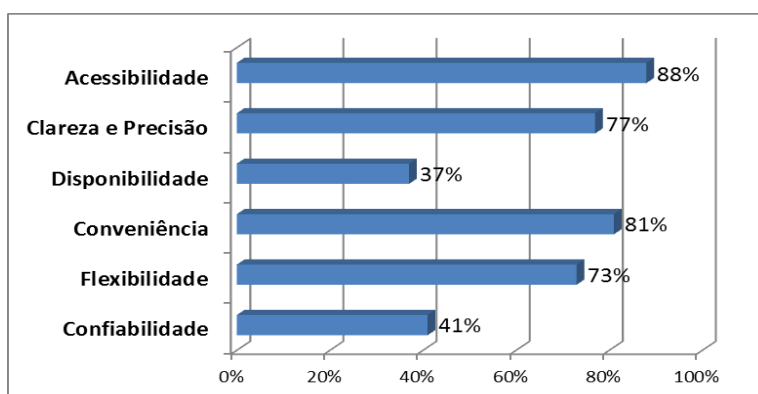


Figura 1 – Características da comunicação das informações.

A indisponibilidade da informação é uma contradição ao trabalho com projetos, que requer agilidade e disponibilidade na troca de informações.

No que se refere à confiabilidade da informação, 41% dos entrevistados não confiam na informação disponível e ficam na dúvida se corresponde a última versão do documento ou não. Para o representante do comitê de projetos, essa é uma questão cultural a ser vencida, uma vez que as pessoas têm o hábito de duvidar da veracidade e atualização da informação disponibilizada eletronicamente. Dentre aqueles que consideram insatisfatória a comunicação da informação, o principal motivo da queixa está relacionado à demora em obter a informação, o que, muitas vezes, reflete em atraso e consequentemente o não cumprimento das metas estabelecidas. Levantados os motivos para o problema acima citado destacam-se as dificuldades em consolidar a informação e transformá-la em registro (documento), dificuldade em uniformizar a informação recebida e falta de comprometimento dos envolvidos em distribuir a informação. Avaliado os motivos relatados pelos entrevistados, pode-se concluir que a falta de um plano de comunicação capaz de criar padrões e procedimentos quanto à formalização da comunicação no ambiente de projetos dificulta o processo de distribuição.

Quando questionados sobre os registros das informações de projetos, os entrevistados classificam como um meio eficaz de comunicação, mas que precisa ser modificado para atender as necessidades das pessoas envolvidas no projeto e não apenas a alta direção. Assim a documentação disponibilizada deve extrapolar o registro do escopo do projeto, atas,

contratos e abranger também as mudanças realizadas, detalhes técnicos e outros documentos mais específicos do mesmo.

Em resumo, para a equipe de projetos a periodicidade de atualização da informação e o nível de detalhamento das informações não atende às necessidades diárias do projeto.

A figura 2 apresenta os meios de distribuição da comunicação das informações utilizadas nos projetos.

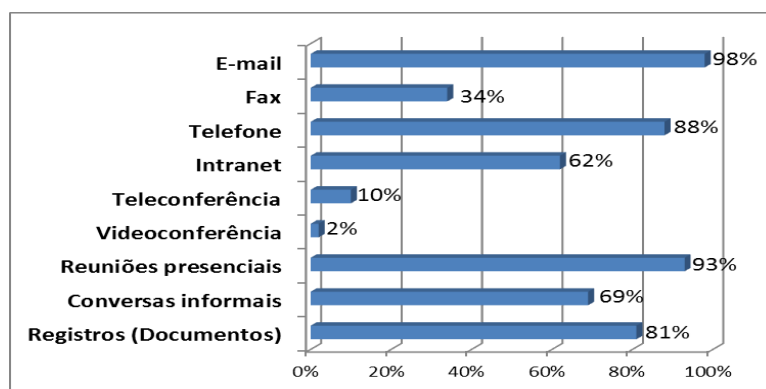


Figura 2 - Meios de distribuição das informações.

Vale ressaltar que os meios de distribuição das informações são utilizados de maneira complementar, onde a combinação dos meios pode satisfazer a necessidade de informação.

Um dos obstáculos encontrados na comunicação da empresa foi à falta de cultura em armazenar e distribuir a informação, sendo comum as pessoas manterem registros documentados em arquivos na própria máquina ou na rede. É uma prática comum na empresa identificar, através de conversas informais, a necessidade de informação de um dos membros da equipe e o “autor” do registro encaminhar diretamente para o solicitante, através de e-mail. Isso gera uma comunicação fragmentada e valida a percepção de que existe um retrabalho em virtude da indisponibilidade da informação.

Por outro lado, o bom relacionamento e nível de integração entre os membros da equipe facilita a comunicação da informação na empresa. A informalidade torna mais rápido o cotidiano dos membros da equipe, porém ao final do projeto, informações relevantes são perdidas. Conforme respostas, a equipe de projetos considera insuficientes as informações que têm acesso, faltando informações técnicas, detalhamento das solicitações de mudanças, aquisições e prazos atualizados. A falta de informações gera impactos como retrabalho ou ociosidade e consequentemente afeta o cronograma e até mesmo o orçamento.

Dificuldades na comunicação também foram relatadas pelas áreas de interface dos projetos (compras e financeiro). Para eles a distribuição da informação é lenta e normalmente os gerentes de projetos exigem agilidade na execução. Ruídos de comunicação também acontecem no setor financeiro e a dificuldade maior está na prestação de contas referentes aos gastos do projeto, em especial, nos projetos que envolvem grande número de viagens. Todo

esse atraso na disponibilização da informação causa impactos como conflitos, “stress”, atraso no cronograma e gastos não previstos.

Dentre os métodos utilizados para disponibilizar a informação, 40% estão em Banco de Dados e são acessados através de softwares de gerenciamento de projetos, gerenciamento eletrônico de documentos, 30% estão disponíveis na rede, 20% são arquivos técnicos e 10% material impresso (fax, contratos etc.). O portal da intranet é a ferramenta utilizada para arquivamento e recuperação dos registros gerados no projeto, porém não contempla todos os registros gerados no projeto, correspondendo a apenas 40% da documentação. Os demais documentos estão disponibilizados na rede o que dificulta a recuperação, atualização e por consequência o processo de tomada de decisão. A figura 3 apresenta alguns fatores que dificultam a distribuição da comunicação das informações utilizadas nos projetos.

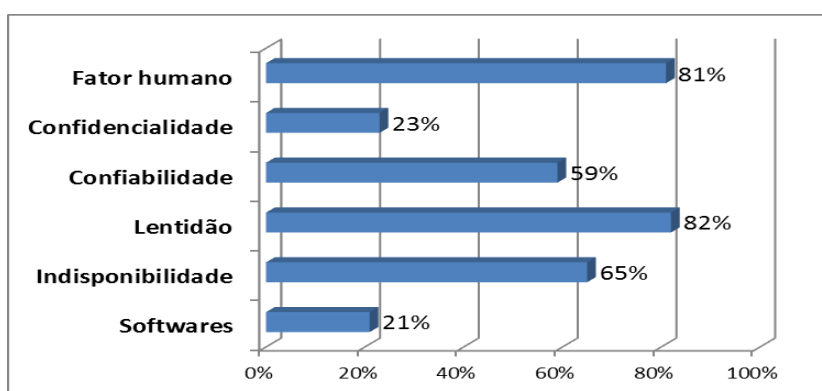


Figura 3 - Fatores que dificultam a distribuição das informações.

Dentre os entrevistados, ficou perceptível que não existe uma cultura de gerar e distribuir informações, exceto àquelas que foram preestabelecidas pelo gerente de projetos. Isto reforça a importância do plano de comunicação. Esse fator associado a falta de um planejamento das comunicações é um gargalo na distribuição da informação, uma vez que as pessoas não se sentem comprometidas em disseminar a informação. Outros fatores relatados que dificultam a comunicação das informações relativas ao projeto foram: desconhecimento das informações que devem ser disponibilizadas, falta de cultura em registrar ações e decisões, preferência pela comunicação informal, excesso de prioridades, distância geográfica e falta de tempo.

Apesar das tecnologias estarem revolucionando a forma da comunicação, o conteúdo gerado pelas pessoas é o componente crítico desse processo. Conforme visto na literatura, cabe ao gerente de projetos definir quem precisa saber o que e garantir que o receptor receba e entenda a mensagem. O volume de informações geradas em um projeto é muito grande, podendo ser feita de forma variada. Assim, é fundamental conhecer, saber utilizar e controlar os meios formais e informais. A qualidade da troca de informações entre os “*stakeholders*” é crítico para o desempenho do projeto.

Analisando a literatura e os dados obtidos em campo ficam evidentes algumas questões:

- a. A elaboração de um plano de comunicação é o elemento de partida para garantir a qualidade das comunicações das informações do projeto. Quando se tem um plano formalizado as pessoas se sentem responsáveis por realizar a devida atividade, seja de coleta, distribuição, arquivamento etc.
- b. Entende-se que normalmente o executado não ocorre totalmente igual ao que foi planejado. Porém comparar as duas etapas é importante para desenvolver habilidades, através das diferenças pode-se aprender e melhorar a qualidade do plano proposto.
- c. As barreiras da comunicação sempre vão existir, o diferencial está na habilidade em reduzir os ruídos.

O fato da “SINGTEC” não ter um planejamento das comunicações impacta diretamente na distribuição das mesmas, faltando uma ação sistemática que atenda as necessidades dos “*stakeholders*”.

Controle de desempenho do trabalho

Controlar e analisar as informações do projeto é essencial para o sucesso do mesmo, porém fabricar e distribuir os registros no tempo certo é o grande desafio das equipes. As dificuldades em executar as ações acima dificultam o processo de controle do projeto.

Foi evidenciado que as informações geradas e atualizadas no controle de desempenho são aquelas que a alta direção mais busca, destacando-se: escopo (70%), tempo (80%), custo (72%) e qualidade (65%). Os riscos são identificados no início do projeto, porém quase nunca sofre atualização. Já as informações relativas a comunicação do projeto não são formalizadas, uma vez que essas não são vistas como necessárias.

Os registros de aquisições, requisições de mudança e controle de desempenho são geradas e atualizadas de forma reativa. O controle de desempenho estão em consonância com as práticas do PMI (2013) que afirma que esses devem fornecer informações sobre escopo, prazo, custo e qualidade,

O controle de desempenho tem uma periodicidade, sendo realizada sempre que demandado pelo cliente ou pelos diretores da empresa. É uma prática da empresa avaliar o controle de desempenho através de reuniões presenciais, onde participam os gerentes de projetos, os coordenadores de equipe e o cliente. A alta direção da empresa eventualmente participa das reuniões e faz o acompanhamento através do registro de projetos e reuniões com o gerente de projetos. Quando realizadas as reuniões são discutidas questões referentes a status do projeto, progresso do projeto, escopo, custo, cronograma, qualidade e requisitos de mudança. O método utilizado para análise é o de variação, sendo que o gerente de projetos do setor utiliza também o método de análise de tendência. Apesar da reunião constar em ata o nível de detalhamento do registro deixa a desejar em relação a riqueza de detalhes da discussões e decisões. As requisições de mudanças ocorrem com certa frequência, porém em

quantidade aceitável para projetos de sistemas de informações. Essas são devidamente documentadas e disponibilizadas, porém as revisões de outros documentos (como cronograma e custo), que podem ser afetados em virtude da mudança solicitada, não são atualizadas na mesma frequência. Toda mudança implica em um replanejamento e isso deve ser refletido nos registros do projeto e informação de desempenho. A falta de sincronismo na atualização da comunicação da informação pode levar a ruídos de comunicação.

Durante as entrevistas pode-se perceber que as informações de desempenho é um processo conturbado para os gerentes de projeto. Eles acumulam as informações e somente geram os relatórios às vésperas de apresentá-los, causando certo desgaste na equipe durante a consolidação dos registros. Dos entrevistados (93%) concordam que a forma mais adequada para análise de desempenho são as reuniões, pois nesse momento as dúvidas e questionamentos são esclarecidos. Uma prática utilizada pelo gerente de projetos é a técnica gestão à vista, com o objetivo ratificar a importância dos relatórios de estimular as pessoas desenvolverem uma maior visão do projeto. O gerente criou a sistemática para resolver este conflito delegando a um membro da equipe a responsabilidade de atualizar as informações de desempenho semanalmente. Para ele, isso gerou tranquilidade e permitiu que tivesse mais tempo para fazer análises gerenciais mais profundas. O tempo investido na elaboração de relatórios de desempenho é de grande valia para próximos projetos. As dificuldades encontradas na distribuição dos dados de desempenho foram: entrega da informação em tempo hábil, mudança no escopo do projeto, dificuldade em produzir os relatórios, falta de hábito dos “*stakeholders*” em ler o relato e dificuldade em entender os conceitos utilizados.

Encerramento Administrativo

O Encerramento do projeto é caracterizado pela formalização da entrega do produto ou serviço para o cliente. Para dar o aceite no projeto o cliente deve receber do gerente de projetos os resultados do trabalho, para que seja submetido a inspeções e verificada sua conformidade. Estando o material completo e validado o acordo entre as partes se confirma e em seguida são definidas as condições de entrega do projeto. Na visão dos gerentes de projetos da empresa o sucesso do projeto depende de quatro fatores: prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente. Apesar da literatura abordar o fator uso (utilização efetiva do produto pelo cliente) os gestores entrevistados não entendem esse fator como relevante.

Dentre os projetos estudados, todos estão disponibilizados na base de dados da empresa, confirmando a literatura que enfatiza a necessidade de manter arquivos com os registros do projeto. Apesar do conteúdo estar acessível, foi visto que o armazenamento do mesmo não é satisfatório. No caso da “SINGTEC” as informações arquivadas podem ser aprimoradas além de serem registrados os relatos de processos falhos e ou eficientes, para melhoramento e uso em projetos futuros. A aceitação dos projetos é feita em 100% dos casos através de uma reunião onde é entregue toda a documentação gerada. Essa é uma diretriz da empresa e deve ser realizada em todos os projetos.

A formalização da entrega do projeto, segundo os gerentes entrevistados, é relativamente simples, uma vez que o cliente já vem acompanhando o projeto e este também

não tem a cultura de documentação. O desafio é fazer com que o cliente entenda que o processo de desenvolvimento do projeto finalizou e será iniciada uma etapa de manutenção do projeto. Foi constatado que apesar dos projetos estarem disponíveis no banco de dados da empresa, apenas 1/3 dos gerentes de projetos entrevistados consultam o banco de dados com registro de projetos anteriores. Os documentos eletrônicos são armazenados no projeto e os impressos são arquivados.

As práticas formais de aprendizagem são realizadas por apenas 20% da equipe que afirma revisar os acertos e erros dos projetos e todos os gerentes de projeto afirmam fazer uma análise do que foi executado. Quando questionados sobre o motivo de insucesso do projeto, foram unânimes em atribuir o insucesso a questões referentes a prazo. Dentre os projetos estudados 100% tiveram seus prazos revistos. Quanto ao item custo o projeto extrapolou as expectativas e foi justificado pelo gerente projeto como uma aplicação muito específica em algo que não tinha experiência

CONCLUSÃO

Na pesquisa realizada percebe-se que há desvios entre a prática e a teoria. Parte dos desvios pode ser justificado em função da empresa estar em fase inicial de implantação de gestão de projetos. No entanto, a cultura do planejamento, distribuição e controle das comunicações precisam ser mais divulgados, em que se atenda prioritariamente as necessidades dos “*stakeholders*” referente à diretoria e ao cliente em detrimento a equipe de projetos. Entre os gerentes de projetos, ficou evidente uma interação de ações com a comunicação das informações no projeto, em que não identifica práticas inovadoras ou estruturantes que pudessem ser seguidas.

Os dados oriundos da pesquisa de campo permitiram chegar a algumas conclusões: No **processo de planejar o gerenciamento das comunicações**, fica evidente a necessidade de definição de um plano de comunicação como elemento principal que deverá determinar as informações e formas de registros em cada fase do projeto. Apesar do PMI enfatizar a importância do plano de comunicação, os gerentes de projetos não o fazem e de certa forma se acomodaram com o registro dos projetos; No **processo de gerenciar as comunicações** existe a falta de planejamento que reflete na indisponibilidade da informação, uma vez que as pessoas não se sentem responsáveis por distribuí-las. A distribuição das informações não é sistematizada, que gera uma informalidade exagerada nos registros do projeto. É necessário trabalhar o fator humano e definir padrões e procedimentos No **processo de controlar a comunicação** é reconhecida a importância da comunicação das informações referente ao status do projeto. Apesar do resultado dessa prática estar de acordo com a literatura a forma como é realizada pode ser otimizada. Por ser uma informação que interessa a alta direção e ao cliente, ela é criada e distribuída sob demanda quando deveria ser realizada sistematicamente; No **processo de encerramento** administrativo acontece conforme a literatura, na qual a entrega do produto ou serviço para o cliente é feita mediante reunião em que é entregue a

documentação do projeto. Por outro lado, a documentação do projeto pode ser melhorada, assim como a conscientização quanto à utilização de registros de projetos anteriores.

Essa pesquisa apresentou modificações que podem ser feitas no intuito de aprimorar o uso das práticas do gerenciamento das comunicações. A habilidade em trocar e distribuir informações deve ser apoiada por uma política da empresa, juntamente com o comitê de projetos, que consolide os seus padrões de gerenciamento das comunicações. As práticas das comunicações das informações de projeto, assim como suas dificuldades e falhas também são ferramentas importantes para o acompanhamento da evolução do projeto. O comprometimento por parte dos envolvidos no projeto e a criação de uma cultura de gestão de projetos adequada são os agentes do sucesso das comunicações das informações.

ABSTRACT

Many tools are used to reach excellence in Communication Management and many studies are carried out to obtain an efficient and effective communication in the enterprises, but this is directly linked the Managers knowledge and skills. Many companies suffer with communication problems, however significant losses of time, materials, among others means inside the project, including the financial. The work aims to demonstrate, to case's study, the importance of communication to the success of a project, through an effective communication plan and motivational programs, among others, and the development of communication skills effective.

Keywords: Communication, Communication Management, Project Management; means.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

LEWIS, James P. **Como gerenciar projetos com eficácia**. Tradução Gilberto de Araújo Brandão Couto. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VIEIRA, Marconi. **Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BENBASAT, Izak, GOLDSTEIN, David K., **The Case Research Strategy in Studies of Information Systems**. MIS Quartely, Sep. 1987, p. 369-386.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1989

_____. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok)**. 5rd edition. Project Management Institute Inc., 2013.