

GERÊNCIA DE PROJETOS: A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

PAULO SERGIO SANTOS*

RESUMO

Diversas pesquisas realizadas mostram que a comunicação é um dos fatores menos considerados no planejamento de um projeto, perdendo apenas para o fator 'riscos', e, por isto os gerentes não têm a menor ideia do que está ocorrendo nos seus projetos. O que muitos gerentes não veem é que a ineficácia da comunicação gera impactos negativos em todas as outras áreas do projeto. Grande parte do tempo do Gerente de Projetos é gasta com a comunicação, ou com os problemas decorrentes da falta dela. Este documento tem o objetivo de mostrar que o fato de ter uma comunicação formal, não garante que ela será eficaz, ainda mais se for usada de forma isolada ou incorreta, sem um plano de comunicação. No projeto existem várias partes interessadas que, quando são reconhecidas, pode-se entender e avaliar como será a comunicação. Após a autorização para início do Projeto, tudo envolve comunicação e toda informação gerada deve ter seu destino definido. Fornecer informações claras e precisas é fundamental para o sucesso do projeto. Não importa o tamanho do projeto, um Plano de Gerenciamento de Comunicações deve ser bem confeccionado, definindo para onde, quando, como e quem vai receber a informação, determinando também como vai ser o seu retorno.

Palavras-chave: Comunicação. Projeto. Plano de Comunicação.

1 INTRODUÇÃO

Desenvolver um projeto, independente do tamanho, é algo bastante complexo, e a comunicação em todas as etapas do seu desenvolvimento é extremamente importante, porém alguns gerentes não pensam assim, o que pode incorrer no fracasso do projeto. Eles até entendem o valor da comunicação, mas a utilizam de maneira inapropriada, formal demais em alguns momentos ou totalmente informal em outros.

• Analista de Sistemas, 1985, Universidade Federal da Bahia, Salvador – BA; Especialista em Análise de Sistemas – Lato Sensu, 1999, Universidade Cândido Mendes, Campos – RJ; Pósgraduando em MBA em Gerência de Projetos, 2013, Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe, Aracaju – SE; Atuando no desenvolvimento e manutenção de Sistemas há 31 anos, atualmente vinculado ao Sergipe Parque Tecnológico – SERGIPETEC, desde 2008, Aracaju – SE; email: paulo.ps.santos@gmail.com.

Esse artigo busca mostrar a importância da comunicação no gerenciamento do projeto, visualizando a relevância de um Plano de Gerenciamento de Comunicações bem elaborado e que seja seguido, desde a autorização para o início do projeto até a sua conclusão.

Os próprios gerentes de projetos não dão a devida importância para a comunicação, por isso perdem o controle do desenvolvimento destes, e nada pior do que a ausência de uma comunicação oficial para orientar todos os envolvidos no projeto, conhecidos como stakeholders, pois desta forma, os ruídos e boatos afloram, fragilizando o moral da equipe e levantando suspeitas sobre o projeto.

A comunicação deve ser controlada e gerenciada, sendo tão importante quanto qualquer outro processo no projeto.

As partes interessadas devem ser informadas sobre o andamento do projeto, cada uma na sua área de interesse, não precisam receber as mesmas informações e da mesma maneira.

A comunicação deve ser planejada, para que não ocorram exageros, por exemplo, uma informação que interessa a poucas pessoas não deve ser divulgada para todos que fazem parte do projeto. Também não pode ocorrer o contrário: uma informação importante e essencial para todos do projeto, ficar restrita a uma ou duas pessoas.

Um projeto sem comunicação está fadado ao fracasso, então uma das primeiras atividades do gerente é traçar o Plano de Comunicação, e fazer de tudo para que o plano seja seguido.

2 PROJETO

Conforme (MAXIMIANO, 2002), a definição de projeto é “um empreendimento temporário de atividade com início, meio e fim programados, que tem por objetivo fornecer um produto singular e dentro das restrições orçamentárias”.

Então, ele tem prazos definidos, duração e recursos limitados, numa sequência de atividades relacionadas.

Ao desenvolver um projeto, além de atender todos os objetivos definidos, devem-se pensar principalmente nos stakeholders, planejando a comunicação com e entre eles.

3 COMUNICAÇÃO

O que é comunicação? A palavra comunicação deriva do latim “communicare”, de acordo com o (AURÉLIO, 1986).

Comunicar é a arte que o ser humano tem para se fazer entender, trocar ou vender uma ideia, dar uma explicação, ensinar aos outros, transmitir conhecimento. Ela apoia a tomada de decisões conquistando aliados, ou, se for mal entendida e mal elaborada, vai acabar conquistando "inimigos".

Em um processo de comunicação a informação deve ser objetiva e simples a ponto de fazer com o que o receptor capte e entenda a informação que está sendo passada pelo emissor. As diferenças culturais e a possível falta de conhecimento do receptor devem ser respeitadas.

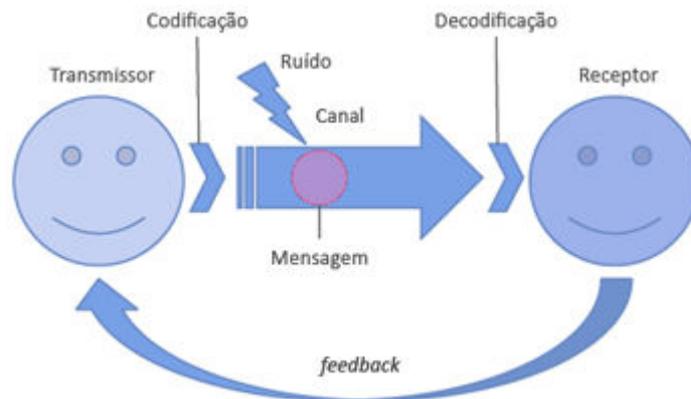


Figura 1: Diagrama de comunicação. Fonte (COIMBRA, 2010)

De acordo com (GASNIER, 2008), são nove os elementos básicos da comunicação: emissor, receptor, propósito, canal, mensagem, protocolo, percepção, barreiras e feedback. O comunicador é a pessoa que iniciará a mensagem, e que deverá verificar se ela foi realmente entendida por quem a recebeu.

4 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Na teoria gerenciar projetos é simples, mas na prática, um Gerente de Projetos sempre precisará lidar com diferenças na compreensão de objetivos, com a resistência dos stakeholders, com os conflitos de interesses, com as variações das motivações, com os diferentes níveis de habilidade e maturidade, com as políticas organizacionais e outros problemas.

Devido à limitação do tempo e dos recursos, o projeto precisa ser muito bem gerenciado, sendo o gerente responsável pelo sucesso ou pelo fracasso do empreendimento. É importante pensar que existirão pessoas interessadas no insucesso do projeto, inclusive entre os membros da equipe.

Em diversos setores a abordagem de gerenciamento de projetos está avançando, proporcionando o uso eficiente dos recursos para atingir os objetivos bem definidos pela organização.

Um bom gerente de projeto aprende a identificar e a se preparar para diferentes situações, tendo habilidades e técnicas para gerenciá-las. Ele identifica as causas quando os problemas começam a aparecer, sendo capaz de realizar ações corretivas no momento certo, impedindo o problema de crescer demasiadamente, o que só irá prejudicá-lo.

5 COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

No “Fórum Nacional de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2005”, realizado pelo PMI-Rio, uma das conclusões de estudo apresentada foi que a “comunicação” é o segundo fator menos considerado pelas empresas durante a fase de planejamento dos projetos (o primeiro é “riscos”), sendo considerado apenas por 37% das 80 empresas brasileiras pesquisadas.[...]Em pesquisa, realizada durante o período de um ano em diversas empresas americanas de grande porte, publicada na revista PM Network, junho de 2005, a PCI Global (empresa de consultoria e treinamento em gerência de projetos), constatou que muitos membros de equipes (e até mesmo alguns gerentes) não tinham a menor idéia do que estava acontecendo em seus próprios projetos. Mais da metade (64%) dos entrevistados não sabia dizer se seus projetos estavam dentro ou fora do orçamento planejado e 44% não souberam informar se os projetos terminariam ou não dentro do prazo. A principal causa? Problemas de comunicação. [...]Outro estudo com gerentes de TI, conduzido pela fabricante de hardware e integradora francesa BULL, publicada na revista PM Network, setembro de 2005, apontou a “má comunicação entre as partes interessadas” como principal causa em 57% dos casos de falhas em projetos.(GALVÃO apud REZENDE, 2006).

Apesar da importância da comunicação no projeto, ela é negligenciada pelos próprios gerentes, por isso muitos desconhecem a real situação do projeto. Quando não há comunicação, os boatos e outras formas de ruídos tomam uma grande dimensão. Sem a versão oficial, ficam circulando informações que podem fragilizar o moral da equipe e levantar suspeitas sem fundamento, é a famosa “rádio-peão”. Se há um problema, o gerente de projetos pode e deve comentar sobre ele, mostrando que está trabalhando para sua resolução, e não apenas admitindo a existência dele.

O motivo pelo qual a comunicação muitas vezes é considerada “falida”, “insuficiente” ou até mesmo “desnecessária”, é devido à intangibilidade desta área em relação às outras, como custo ou tempo, por exemplo.

O que muitos não vislumbram é que a fórmula é justamente o contrário, a ineficácia na comunicação contribui para impactos negativos em todas as outras áreas de conhecimento do projeto.

Existem diversas partes interessadas no projeto, ao reconhecê-las, entenderemos as dificuldades do fluxo de informações e poderemos planejar a comunicação. Ao buscar satisfazer necessidades das partes, consegue-se identificar e resolver grande parte dos problemas existentes.

Reconhecer a comunicação como um processo, conhecendo seus elementos, formas de comunicação e partes envolvidas, é o primeiro passo para implantação de um sistema de gestão eficiente.

Está comprovado que os tipos de comunicações formais (e-mail, memorando, ata ou pauta de reunião) muitas vezes não demonstram a eficácia desejada justamente por serem utilizados isoladamente e/ou incorretamente.

5.1 PLANEJANDO A COMUNICAÇÃO NO PROJETO

Após a assinatura do Termo de Início do Projeto - TIP, que autoriza oficialmente o seu desenvolvimento, tudo envolve comunicação, e um plano de como a informação será gerada e distribuída deve ser definido. Cada participante deve receber o tipo de informação inerente ao seu cargo ou ao seu uso.

Identificando as partes interessadas no projeto, as dificuldades do fluxo de informações serão entendidas, avaliadas e grande parte dos problemas resolvidos. De acordo com (PASSOS, 2008), “O gerenciamento ativo das partes interessadas aumenta a probabilidade de o projeto não se desviar do curso por causa de problemas não resolvidos com as partes interessadas”.

Informações claras são características fundamentais de um projeto de sucesso: distribuir informações documentadas ajuda a planejar atividades, tomar decisões e definir objetivos. Identificar lacunas na comunicação produzirá um impacto positivo nos resultados do projeto.

O segredo é achar a maneira correta de documentar as comunicações do projeto. Assim como as decisões importantes dos principais stakeholders não devem ficar apenas em

uma nota de e-mail, uma informação do dia a dia que interessa apenas a uma ou duas partes interessadas não precisa se tornar um relatório em formato padronizado. O que vale é o bom senso.

A comunicação no projeto deve ocorrer nos momentos necessários, seguindo um planejamento, atendendo de forma autêntica as exceções e servindo para projetos futuros, no mínimo como lições aprendidas.

5.2 PLANO DE COMUNICAÇÃO

Não existe projeto sem comunicação. Já na primeira reunião do projeto é preciso traçar uma estratégia de comunicação, baseando-se nas boas práticas. Não importa o tamanho de sua empresa, cliente ou projeto, é primordial traçar um plano estratégico para a comunicação global do projeto, pois ela é o principal pilar de sustentação do sucesso de seu projeto.

No Plano de Gerenciamento do Projeto deve-se definir qual a melhor maneira de comunicação, como esta será feita, com qual periodicidade e quais são os stakeholders que precisam de feedback.

Segundo o (PMI, PMBOK, 2004), “A distribuição das informações inclui implementar o plano de gerenciamento das comunicações, além de responder às solicitações de informações não previstas”. Distribuir informações não é publicá-las em periódicos ou enviar relatórios, é direcionar as informações necessárias às pessoas certas, no formato, na linguagem e no momento oportuno.

No desenvolvimento de um projeto, a base para uma comunicação eficaz é a elaboração de um plano de comunicação, que tem como objetivo promover a integração dos stakeholders nos vários níveis, evitando a propagação de ideias e conceitos equivocados a respeito das atividades e dos resultados do projeto, bem como firmar a periodicidade em que um documento será enviado e recebido.

Um plano de comunicação deve ser uma matriz contendo:

- Quais as informações a serem coletadas;
- Como e por quem serão coletadas;
- Como será registrada a informação;
- Quem ficará responsável pelo envio;
- Qual o público-alvo;
- Como será transmitida (meio e técnicas apropriadas);

- Quando (data ou evento) disparar o envio;
- Padronização das mensagens.

Matriz de comunicação

Tipo	Objetivo	Meio	Frequência	Audiência	Responsável	Produto
Kickoff do projeto	Apresentar para equipe e cliente o projeto. Revisar os objetivos, requisitos e compromissos.	Presencial	Única	Stakeholders e equipe do projeto	Gerente do projeto	Ata de reunião
Levantamento de dados	Realizar e documentar o detalhamento dos requisitos. Validar junto ao usuário garantindo o entendimento do escopo e obtendo o comprometimento do mesmo para o projeto	Presencial ou conferência	10 dias no início do projeto	Usuário e Stakeholders	Analista	Ata de levantamento
Status com equipe	Revisar o status das atividades com a equipe	Presencial	Semanal	Equipe do projeto	Gerente do projeto	Ata de reunião
Status com cliente	Revisar o status do projeto com os stakeholders verificando se o mesmo se encontra no prazo e custo. Tratar desvios e elementos que possam prejudicar o andamento do projeto	Presencial	Semanal	Stakeholders	Gerente do projeto	Ata de reunião
Desempenho do projeto	Apresentar de forma independente o desempenho do projeto e seus principais indicadores	e-mail	Semanal	PMO	Gerente do projeto	Status Report
Validações	Validar as principais entregas do projeto	e-mail	-	Stakeholders e usuários	Analista ou gerente do projeto	Aprovação

Figura 2: Exemplo de Matriz de comunicação. Fonte (SOUZA, 2011)

Tenha-se em mente o seguinte: quem não se comunicar de forma clara e objetiva não conseguirá liderar as diversas equipes com suas diferenças, não alcançará os objetivos estabelecidos no Plano de Gerenciamento de projetos e consequentemente as expectativas dos stakeholders do projeto não serão atingidas.

É importante que o Gerente de Projetos se comunique durante todo o ciclo de vida do projeto seguindo o Plano de Comunicação elaborado. Os riscos serão reduzidos se os seguintes cuidados forem tomados:

- Quando a informação for crucial para o projeto, por mais confiável que seja, não deve ser tratada como um fato real sem outra checagem. Outra opinião especializada deve ser consultada, interna ou externa ao projeto, que avalie essa informação e ajude a determinar se ela é 100% válida.
- Não importa se o gerente não é especialista no tema, ainda assim pode fazer uma pesquisa pessoal para reforçar a validade da informação. Uma simples busca no Google pode dar ótimas pistas para validar a informação.
- O mapa de stakeholders deve ser usado, pois indica os principais relacionamentos entre eles e será muito útil para saber que se está falando com a pessoa certa. Talvez a informação esteja sendo obtida de outra pessoa, então

o gerente pode saltar etapas e melhorar a comunicação indo direto à fonte primária.

- Com o tempo escasso e a pressão alta (ou seja, em quase todos os projetos do mundo), o gerente pode ter a tentação, e até a tendência, de aceitar informações como fatos verdadeiros. Claro, faltam tempo e recursos para pesquisar cada informação com a atenção que merece. É normal querer acreditar naquela informação para que o projeto possa ir adiante. O fato é que o gerente não deve se conformar, deve explorar cada tema o suficiente para garantir o bom andamento das atividades.

Mesmo tendo esses cuidados não há garantia alguma que o projeto tenha sucesso, mas há uma grande chance disso acontecer, principalmente por causa do planejamento, elaboração e execução do Plano de Comunicação.

5.3 TRABALHO PRÁTICO

Atualmente, na empresa X, onde trabalho na área de informática, informamos no Plano de Projeto como será o Gerenciamento de Comunicações de forma descritiva, comunicando que será realizada semanalmente uma reunião de acompanhamento do projeto, quinzenalmente será gerado um relatório de status do projeto que será encaminhado para os envolvidos diretamente no projeto e bimestralmente será feita uma apresentação executiva para o patrocinador.

Para o Projeto a ser desenvolvido será proposto um Plano de Gerenciamento de Comunicações, que utilizará a identificação das partes interessadas realizada anteriormente e confeccionará uma Matriz de Comunicação que auxiliará no planejamento, gerenciamento e controle das comunicações.

- Partes interessadas (Stakeholders).
 - Da parte do patrocinador.
 - Gerente da unidade;
 - Gestor do Projeto;
 - Usuários;
 - Departamento de Marketing;
 - Da parte técnica.
 - Gerente do Projeto;
 - Analistas de Sistemas;

- Analistas de Processos;
- Implementadores;
- Analistas de testes;
- Analistas de Banco de Dados;
- Outras partes que serão afetadas pelo projeto
 - Empresas de ICMS do Estado;
 - Sócios das Empresas;
 - Contadores;
- Detalhar, para cada parte interessada, as seguintes informações:
 - Se ela será responsável por coletar informações;
 - Como será registrada a informação;
 - Como ela enviará as informações;
 - Para quem ela enviará as informações;
 - Como será transmitida (meio e técnicas apropriadas);
 - Quando ela enviará as informações;
 - Quais informações ela receberá;
 - Como a informação deve ser validada;
 - Qual a resposta para a informação recebida;
 - Fase de maior interesse;
- Construir uma Matriz de Comunicação, como a mostrada abaixo:

Matriz de Comunicação							
Tipo da comunicação	Objetivo	Meio	Frequência	Audiência	Responsável	Produto	Retorno
Start do Projeto	Informar aos técnicos da equipe sobre o novo projeto	Presencial	Única	Equipe do projeto	Gerente do Projeto		Comprometimento da equipe
Termo de Abertura do Projeto	Analisar o termo de abertura do projeto	Presencial	Única	Stakeholders, Equipe do Projeto	Gerente do Projeto	Ata de reunião	Ata de reunião assinada
Divulgação do Início do Projeto	Informar aos funcionários do Órgão sobre o início, o objetivo e as vantagens do desenvolvimento do Projeto	Material informativo	Única	Departamento de Marketing	Patrocinador do Projeto	Matéria publicada nas mídias disponíveis	

Status com a equipe	Acompanhar o andamento das atividades de acordo com cronograma apresentado	Presencial	Semanal	Equipe do Projeto	Gerente do Projeto ou Analista Sistema	Relatório de acompanhamento	Redefinição das atividades
Status com o gestor	Verificar o andamento das etapas do projeto, verificar o cumprimento dos prazos	Presencial	Quinzenal	Gestor e Analista de Sistemas	Gerente do projeto ou Analista de Sistemas	Ata reunião	Ata reunião assinada
Entrega dos produtos finalizados	Entregar e colocar em produção os produtos desenvolvidos e homologados	Presencial	Única	Gestor, usuários	Gerente do Projeto ou Analista Sistema	Produto implantado no ambiente de produção	Termo de aceite do produto
Status com o Responsável pelo projeto (patrocinador)	Informar o andamento do projeto, as etapas concluídas e o andamento	email	mensal	Patrocinador	Gerente do Projeto	Relatório de acompanhamento	
Validações	Apresentar a evolução do projeto	Presencial	Bimestral	Patrocinador, Gestor e interessados	Gerente do Projeto	Apresentação	Relatório de sugestões e alterações

Figura 3: Exemplo de Matriz de comunicação aplicada na Empresa X

6 CONCLUSÃO

A maioria dos gerentes de projetos continua dando pouca importância a comunicação, achando que é perda de tempo ou gasto de recurso desnecessário, quando é exatamente o contrário, a falta da comunicação é que aumenta os custos e não permite que os prazos do projeto sejam cumpridos.

É importantíssimo que os gerentes e os stakeholders planejem e preparem um plano de gerenciamento de comunicação, e exijam que esse seja seguido fielmente, divulgando as informações para as pessoas certas no momento certo, de forma legível e clara.

Idealizar o plano de comunicação e segui-lo pode não ser garantia de sucesso do projeto, mas com certeza reduz bastante os riscos e aumenta a satisfação dos stakeholders, pois eles estarão recebendo apenas as informações necessárias para o acompanhamento do projeto.

Confeccionando e seguindo o Plano de comunicação do projeto, independente do tamanho da empresa, algumas vantagens serão identificadas, como por exemplo: integração dos stakeholders em todos os níveis, definição da periodicidade das comunicações, redução de burburinhos entre os interessados no projeto evitando perda de tempo e energia com

desmentidos, pois todos irão saber o que está acontecendo durante toda a execução do projeto, além de não afetar negativamente outras áreas do projeto.

ABSTRACT

Most project managers continues to give little importance to communication, thinking it's a waste of time or spending unnecessary feature, when it is exactly the opposite, the lack of communication is that increases costs and does not allow that project deadlines are met . It is important that managers and stakeholders to plan and prepare a plan of management communication, and require that this be followed faithfully, disseminating information to the right people at the right time, legibly and clearly. Idealize the communication plan and follow it can not guarantee success of the project, but surely greatly reduces risk and increases the satisfaction of the stakeholders, they will be receiving only the information necessary to monitor the project. Crafting and following the communication plan of the project, regardless of company size, some advantages are identified, such as: integration of stakeholders at all levels, setting the frequency of communications, reducing rumbles between project stakeholders avoiding loss time and energy with denials, because everyone will know what is happening throughout the execution of the project, in addition to not adversely affect other areas of the project.

Keywords: Communication. Plan of Management Communication. Integration.

REFERÊNCIAS

COIMBRA, Ricardo. **Gerenciando comunicações – Aprendendo a escutar**. Disponível em: <<http://projetoseti.com.br/gestao/gerencia-de-projetos-pmp/gerenciando-comunicacoes-aprendendo-a-escutar/>>. Acesso em: 07 out. 2013).

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Curitiba: Positivo, 2005.

FÓRUM NACIONAL DE BENCHMARKING EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS 2005, 2005, Rio de Janeiro.

GASNIER, Daniel. **Guia Prático - Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Instituto IMAM, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos. 2.ed.**São Paulo: Atlas, 2002.

PASSOS, Maria Luiza Gomes de Souza. **Gerenciamento de Projetos Para Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2008.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management of Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**.3ª Edição. ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2004.

REZENDE, Rogério Magno Pires. Por que gerenciar comunicação nos projetos?. Disponível em:< http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/647>. Acesso em: 09 out. 2013.

SOUZA, Washington. **Plano de comunicação passo a passo.** Disponível em:< <http://www.blogmmi.com.br/gestao/plano-de-comunicacao-passo-a-passo>>. Acesso em: 11 out. 2013.