

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO PROJETO PROFISCO/RN

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO PROJETO PROFISCO/RN - BRAZIL

Marconi Brasil Soares de Souza

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Professor da Faculdade Maurício de Nassau

E-mail: mbrasil.souza@yahoo.com.br (Brasil)

Adriano Almeida Rodrigues

E-mail: adriano0510@hotmail.com (Brasil)

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO PROJETO PROFISCO/RN

RESUMO

O presente trabalho aborda o processo de comunicação no PROFISCO/RN, destacando a importância do gerenciamento de projetos e a aplicação desta ferramenta na administração pública. Teve como objetivos identificar o processo de comunicação existente no projeto PROFISCO/RN e analisar o plano de comunicação a ser aplicado. Em uma abordagem de pesquisa descritiva, com base em material bibliográfico, apresenta conceitos inerentes a gerenciamento e comunicação de projetos, enquanto busca a aplicação prática a partir da observação de caso particular no RN. O gerenciamento das comunicações do projeto refere-se aos processos necessários para assegurar que as informações sejam geradas e distribuídas de maneira oportuna e apropriada. O plano de comunicação em um projeto assume um papel essencial no acompanhamento das ações adotadas no projeto com vista a atingir seus objetivos. O PROFISCO/RN apresenta-se na fase iminente de execução, tendo como base o planejamento das ações e a programação financeira especificados. Os pesquisadores percebem a ausência de um plano de comunicação formal, embora implícitas ações de comunicação a serem adotadas ao longo da execução do projeto. Os autores identificaram as partes interessadas no projeto e elaboraram uma proposta de plano de comunicação formal, sob forma de uma matriz de comunicação, relacionando os mecanismos de comunicação mais apropriados para cada parte interessada no PROFISCO/RN. Por fim, os autores relataram a importância do estudo, ao explicitar formalmente o plano de comunicação, inclusive quanto a identificação do nível de influência de cada ator desse projeto.

Palavras-chave: Comunicação, Gerenciamento de Projetos, PROFISCO/RN.

THE PROCESS OF COMMUNICATION IN PROJECT PROFISCO / RN

ABSTRACT

This paper discusses the process of communication in PROFISCO / RN, emphasizing the importance of project management and implementation in public administration. Our goal was to identify the process of communication that exists in project PROFISCO / RN and to analyze the communication plan. We used a descriptive approach based on a literature review, explored concepts inherent in project management and communication, and sought practical application through the observation of a particular case in Rio Grande do Norte (RN). Managing Project Communications refers to the processes required to ensure that information is generated and distributed in a timely and appropriate fashion. The communication plan for a project plays a key role in monitoring the actions taken on in order for the project to achieve its objectives. The PROFISCO / RN presents the stage of imminent execution, based on the action planning and financial programming specified. The researchers found an absence of a formal communication plan, although implicit communication actions to be taken during the execution of the project do exist. The authors identified stakeholders in the project and drafted a proposal for a formal communication plan, in the form of a matrix of communication, associating the communication mechanisms most appropriate for each stakeholder in PROFISCO / RN. Finally, the authors reported the importance of the study, the explicit formal communication plan, including how to identify the level of influence of each actor in this project.

Keywords: Communication; Project Management; PROFISCO/RN.

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos é um importante instrumento a ser explorado pelas administrações modernas de forma a manter o foco de seus negócios e alcançar os objetivos e metas estabelecidos. Na administração pública, em particular, cada vez mais os projetos assumem importância na medida em que fortalecem essas instituições, na ânsia de corresponder às expectativas da sociedade em geral. Os projetos têm ganhado destaque no cenário da administração pública, alçado pela remodelagem da gestão pública com vistas a melhoria de qualidade dos serviços públicos. O gerenciamento de projetos no setor público, assim, tem sido objeto de diversos estudos acadêmicos, na expectativa de relatar os casos práticos e contribuir para a consolidação de um ambiente favorável a implantação de projetos nesse setor.

Neste contexto, a área de conhecimento do gerenciamento das comunicações em projetos apresenta-se como uma dos pilares fundamentais para o alcance dos resultados esperados, notadamente quanto à identificação de um conjunto relativamente complexo de partes interessadas no projeto aplicado na administração pública, entre os quais a própria sociedade, em um sentido mais amplo. Além disso, Viana (2012) acentua o cenário de mudanças e desenvolvimento econômico no país como propício a inserção dos conceitos de projetos na administração pública.

Desta forma, este trabalho pretendeu identificar alguns dos processos de comunicação aplicados ao projeto PROFISCO/RN. Teve como objetivos descrever especificamente os processos de identificação das partes interessadas e de planejamento das comunicações e analisar o plano de comunicação a ser aplicado no PROFISCO do Estado potiguar.

Em uma abordagem de pesquisa descritiva, e com base em material bibliográfico, apresenta os conceitos inerentes a gerenciamento de projeto e comunicação de projetos, enquanto busca a aplicação prática a partir da observação do caso particular do projeto PROFISCO/RN. Os autores desempenharam papel ativo na coleta, análise e interpretação das informações, características da condição de pesquisa-ação, com a finalidade de possibilitar a obtenção de resultados mais relevantes. Segundo definição de Thiollent (1985, *apud* GIL, 2008), a pesquisa-ação caracteriza-se como um tipo de pesquisa realizada em estreita associação com uma ação na qual os pesquisadores estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

No Capítulo 2 deste trabalho, os autores descrevem sumariamente os conceitos projetos, gerenciamento de projetos e a importância do processo de comunicação neste contexto. O capítulo 3 apresenta o conceito de processo de comunicação no gerenciamento de projetos. O capítulo 4

aborda aspectos do processo de comunicação em projetos na administração pública. No Capítulo 5, discorre-se sobre o projeto PROFISCO no Estado do Rio Grande do Norte, do qual um dos autores do presente trabalho compõe a equipe de coordenação estadual. Já no capítulo 6 é apresentada a análise do processo de comunicação no projeto PROFISCO/RN, momento em que é feita uma avaliação do processo de comunicação proposto, correlacionado com o aspecto teórico relatado nos capítulos anteriores. Os autores apresentam, assim, a matriz de análise das partes interessadas e elaboram uma proposta para a matriz de comunicação de projetos para o PROFISCO/RN.

Por fim, seguem-se as conclusões do trabalho, destacando a importância da formalização do planejamento de comunicação em projetos. Os autores também expõem, de forma breve, as limitações do estudo e sugestões de novas pesquisas que venha a contribuir para o amadurecimento do processo de comunicação em projeto, em especial, aplicados a órgãos públicos.

2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O conceito de projetos tem se consolidado nos últimos anos, evidenciado pela disseminação das suas práticas nas administrações modernas, sejam estas de natureza jurídica privada ou pública. No Brasil, a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) editou em sua norma ISO 10006/2000 o conceito de projeto como sendo um ‘grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos’ (ABNT, 2000). Na concepção do PMI (*Project Management Institute*), contida no livro PMBOK/PMI (PMBOK, 2008), um projeto “é o esforço temporário empreendido para criar um produto, um serviço ou resultado exclusivo”.

Os conceitos acima expostos apresentam similaridades em sua essência que fazem com que o projeto possua características que o diferencia do conceito de processos organizacionais, como pode-se observar no quadro 1.

Processos	Atividades rotineiras	Ciclos curtos de duração	Não possui cronologia acentuada
Projetos	Conjunto de atividades integradas; atividades não rotineiras	Ciclo de duração bem estabelecido	Com início, meio e término definidos

Quadro 1 - Diferença entre processos e projetos.

Fonte: Adaptado de Escola de Administração Fazendária (2011).

O gerenciamento de projetos apresenta-se, assim, como um instrumento importante para a condução e acompanhamento das atividades dos projetos, com vistas a produzir o resultado esperado, dentro do tempo estabelecido e de acordo com o orçamento previsto. Na visão apresentada pelo PMBOK/PMI (PMBOK, 2008), gerenciamento de projetos é ‘a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender seus requisitos’.

Luecke (2010) menciona alguns benefícios de um gerenciamento eficaz dos projetos:

- Conseguir que as coisas sejam feitas no prazo e dentro do orçamento
- Minimizar o tempo de desenvolvimento, reduzindo riscos
- Uso eficaz dos recursos

Os elementos essenciais de projetos são comumente organizados em cinco grupos de processos a serem gerenciados: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento (ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO FAZENDÁRIA, 2011; PMBOK, 2008). Gerenciar um projeto ainda inclui (PMBOK, 2008): identificação dos requisitos; adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas; balanceamento das restrições conflitantes do projeto quanto a escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e risco. No total, o PMBOK/PMI (PMBOK, 2008) identifica 42 processos agrupados logicamente abrangendo os cinco grupos de processos já apresentados. O quadro 2 exibe um resumo da definição desses processos de gerenciamento de projetos.

Iniciação	Processos realizados para definir um novo projeto através da obtenção de autorização para iniciar o projeto
Planejamento	Processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar o objetivo para os quais o projeto foi criado
Execução	Processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do mesmo
Controle	Processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano

Encerramento	Processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto
---------------------	---

Quadro 2 – Resumo dos Processos de Gerenciamento de Projetos.

Fonte: adaptado de PMBOK (2008).

No conceito do PMBOK/PMI (PMBOK, 2008), o plano de gerenciamento e os documentos do projeto devem ser elaborados considerando as nove áreas de conhecimento em projetos quais sejam: escopo, tempo, custos, aquisições, integração, qualidade, recursos, riscos e comunicações.

A crescente aplicação dos conceitos de projetos nas organizações levaram diversos estudiosos a elencar fatores que influenciam o sucesso dos projetos, dentre os quais a comunicação foi classificada como um dos mais importantes fatores críticos de sucesso (CARVALHO e RABECHINI JR, 2011). Nesta ótica, identificar corretamente as partes interessadas para mantê-las informadas e focadas nos objetivos aumenta a probabilidade de sucesso do projeto.

Na definição abordada no PMBOK (PMI, 2008), as partes interessadas são ‘pessoas ou organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto’. O gerente de projetos precisará, portanto, gerenciar a influência das várias partes interessadas em relação aos requisitos para que alcance um resultado positivo ao final do projeto.

3 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

O gerenciamento das comunicações do projeto refere-se aos processos necessários para assegurar que as informações sejam geradas e distribuídas de maneira oportuna e apropriada (PMBOK, 2008). Como Carneiro (2008) ensina, o ambiente de projetos requer cuidados com a comunicação, sendo um aspecto essencial para o projeto fluir de forma harmônica e no tempo esperado.

O gerenciamento das comunicações do projeto compreende cinco processos para assegurar que a geração e a distribuição das informações sejam realizadas adequadamente (PMBOK, 2008), quais sejam: identificar as partes interessadas; planejar as comunicações; distribuir as comunicações; gerenciar as expectativas das partes interessadas; reportar o desempenho. O quadro

3 fornece uma visão geral desses processos, associando ao ciclo de vida do projeto (iniciação, planejamento, execução e controle).

GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS			
INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONITORAÇÃO E CONTROLE
- Identificar as partes interessadas.	- Planejar as comunicações.	- Distribuir informações; - Gerenciar as expectativas das partes interessadas.	- Reportar o desempenho.

Quadro 3- Processos da área de conhecimento Gerenciamento das Comunicações de acordo com o PMBOK (2008).

Fonte: adaptado do PMBOK (2008).

Carvalho e Mirandola (2007) alertam, para as barreiras de comunicação mais comuns em projetos entre os interessados. Cita, como resultado de seu estudo, a não existência de um plano de comunicação de projeto como um dos fatores para exposição de falhas no processo de comunicação em projetos, e evidenciam a importância da comunicação em projetos.

O plano de comunicação em um projeto assume um papel essencial na condução e acompanhamentos das ações adotadas no projeto com vista a atingir seus objetivos. Assim, o estabelecimento de linhas de comunicação relacionadas ao projeto é uma função fundamental de uma estrutura de projetos dentro de uma organização (VERMA, 1995, *apud* MATOS, 2004).

Destarte a discussão sobre modelos de gestão na administração pública, o estudo sobre gerenciamento de projetos em instituições públicas proposto por Rosa (2009, p. 13) apresenta o processo de comunicação em projetos como ‘um ponto fundamental para o sucesso do modelo de gestão (de governo)’, relatando a condução de diversas iniciativas de comunicação, tanto interna, para os servidores públicos, quanto externa, para o conjunto da sociedade. E para aplicar estes conceitos, o autor propõe a adoção dos fundamentos do Guia PMBOK e sua extensão para projetos governamentais.

As atividades de comunicação em projetos têm muitas dimensões, entre as quais apresentam-se (PMBOK, 2008):

- Interna (dentro do projeto) e externa (clientes, público, meios de comunicação)
- Vertical (níveis hierárquicos da organização) e horizontal (com os colegas)
- Formal (relatório, memorando) e informal (e-mail, discussões)
- Oficial (boletins, informativos, relatório anual) e não oficial (comunicações confidenciais)
- Escrita e oral

Na visão do PMBOK (2008), planejar as comunicações é ‘o processo de determinar as necessidades de informações das partes interessadas e definir uma abordagem de comunicação’. Segundo observam Carvalho e Rabechini Jr (2011), o processo de identificar as partes interessadas, incorporado na quarta edição do guia PMBok, é uma premissa para o gerenciamento adequado das comunicações, ou seja, ‘é preciso identificá-los para depois adequadamente gerenciá-los’ (CARVALHO e RABECHINI JR, 2011, p. 221-2). Assim, o processo de construção do plano da comunicação tem como insumo a especificação das estratégias para gerenciamento das partes interessadas no projeto, comumente representada sob a forma de uma matriz de análise das partes interessadas. A classificação quanto ao nível de influência objetiva identificar o impacto ou apoio potencial da parte interessada e, desta forma, classificá-lo a fim de direcionar uma estratégia de abordagem apropriada. O quadro 4 mostra o modelo de matriz de análise das partes interessadas a ser adotada no caso em estudo e utilizada como base para a construção do plano de comunicação do projeto PROFISCO/RN.

PARTES INTERESSADAS	PAPEL	DEPARTAMENTO	INTERESSE NO PROJETO	EXPECTATIVAS	NÍVEIS DE INFLUÊNCIA
xxx xxx	xxx xxx	xxx xxx	xxx xxx	xxx xxx	xxx xxx

Quadro 4 – Modelo de matriz de análise das partes interessadas.
Fonte: adaptado de PMBOK(2008).

Carvalho e Rabechini Jr (2011, p. 234) reportam que ‘uma análise crítica das partes interessadas pode ajudar a selecionar os principais canais de comunicação e definir formas mais adequadas de comunicação por grupos de stakeholders’. Assim, como resultado da construção do plano de comunicação, será possível identificar as necessidades de informações das partes interessadas e a determinação dos meios de comunicação adequados a essas necessidades. Desta

forma, com base na matriz de análise das partes interessadas, e associada à análise dos fatores ambientais, é possível construir o plano de comunicações, podendo este também ser representado através de uma matriz, conforme modelo apresentado no quadro 5, para adoção no caso em estudo e a ser preenchida com as informações coletadas a respeito do projeto PROFISCO/RN.

PARTES INTERESSADAS	RESPONSÁVEL	MÉTODO/MEIO	OBJETIVO	FREQUÊNCIA
xxx xxx	xxx xxx	xxx xxx	xxx xxx	xxx xxx

Quadro 5 – Modelo de matriz de comunicação (plano de comunicação).
Fonte: adaptado de PMBOK(2008).

Os demais processos que complementam a área de gestão das comunicações de projeto previsto no guia PMBok, quais sejam, distribuir as informações, gerenciar as expectativas das partes interessadas e reportar o desempenho, não serão abordadas com mais profundidade, considerando os objetivos propostos neste estudo, restrito aos dois primeiros processos de comunicação.

4 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Viana (2012) observa em seu estudo um contexto favorável a aplicação de modelo de gestão baseada em projetos, cuja adoção tem sido estimulado pela administração pública federal, com expectativa de promover maior dinamismo nas ações do governo.

No entanto, é habitual na administração pública, a existência de grandes obstáculos em relação ao fluxo de informações e à troca de informações entre os seus colaboradores. São diversos os motivos que ocasionam este tipo de procedimento indesejável, que vão desde a falta de conhecimento técnico, até a preocupação com a manutenção do seu emprego. Esta prática causa grandes danos ao serviço público, pois afeta sobremaneira o processo de comunicação, que é fundamental na persecução do sucesso da gestão de projetos.

Assim, a comunicação nos órgãos públicos, geralmente acontece de forma pouco eficiente, como observado no estudo apresentado por Furtado, Fortunato e Teixeira (2011) sobre Gestão

Pública de Projetos no Estado brasileiro do Espírito Santo: “Em relação à comunicação, foi destacado que os servidores omitem informações referentes aos problemas, pois pensam que ao relatá-los, pode parecer que não são capazes de resolvê-los”. Na mesma linha preconiza Valle et al. (2007 apud FURTADO; FORTUNATO; TEIXEIRA, 2011), que o maior desafio no âmbito público refere-se à gestão dos aspectos humanos, principalmente no diálogo eficaz sobre os objetivos, métodos e técnicas dos projetos para se alcançar os resultados almejados, visto que nas organizações públicas, a comunicação é difícil, incompleta e distorcida.

Dessa forma, vislumbra-se que a partir da fase inicial de execução, os gestores devem promover com eficiência e destaque o processo de comunicação, visto que um problema não identificado prematuramente pode causar grandes impactos em uma fase avançada do projeto, tornando-se mais difíceis de serem resolvidos e demandando mais esforços humanos e financeiros para sua conclusão.

5 O PROJETO PROFISCO/RN

O Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil – PROFISCO, faz parte da Linha de Crédito Condicional (CCLIP) aprovada pela Diretoria Executiva do BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento. Possui como um dos seus objetivos a complementação das ações implantadas no âmbito do Programa de Modernização dos Estados Brasileiros (PNAFE), financiado pelo BID, que é considerado um importante marco de apoio ao Programa de Ajuste Fiscal dos Estados Brasileiros (PAF) empreendido pelo Governo Federal.

O PROFISCO/RN tem como Órgão Executor o Estado do Rio Grande do Norte através de sua Secretaria de Estado da Tributação (SET/RN) e com o apoio da República Federativa do Brasil, que atua como fiador. É concebido em Dólar Americano com prazo de amortização de 20 anos, sendo 4 anos como tempo de carência e 4 anos para desembolso. Internamente à SET/RN, esta função está delegada à UCE – Unidade de Coordenação Estadual.

O objetivo geral do Projeto no Estado do Rio Grande do Norte é melhorar a eficiência e a transparência da gestão fiscal do Estado, visando:

- Incrementar a receita própria do Estado;
- Aumentar a eficiência e a eficácia do gasto público;

- Melhorar o controle e qualidade do gasto público; e
- Prover melhores serviços ao cidadão.

Para realizar as ações necessárias à realização dos seus objetivos, o Projeto foi desenvolvido com quatro componentes e seus respectivos subcomponentes, de acordo com o relacionado abaixo:

Componente I – Gestão estratégica integrada

Este componente visa aperfeiçoar os métodos e instrumentos de apoio à gestão estratégica e gerar informações para o processo decisório, conta com investimentos no valor de US\$3,15 milhões, e dessa forma contemplará os seguintes subcomponentes e respectivos produtos:

a) Aperfeiçoamento organizacional e da gestão estratégica que financiará:

- a. Elaboração e implantação do Planejamento Estratégico da SET;
- b. Consolidação de sistemas de apoio à gestão e desenvolvimento da cultura de gestão por resultado;
- c. A avaliação da estrutura organizacional e implantação de proposta de modernização da SET;
- d. A implantação de sistema de coleta, armazenamento e publicação de informações econômico-financeiras do Estado e cruzamento com informações tributárias para monitoramento da arrecadação versus o desempenho econômico; e
- e. A recuperação física e tecnológica (equipamentos e sistemas) da Sede da SET, de Unidades Regionais e de Postos Fiscais de Fronteira.

b) Cooperação interinstitucional nacional e internacional que financiará a realização pela SET e a participação de seus gestores e técnicos em reuniões e seminários de integração nacional e internacional, com a participação de seus gestores e técnicos.

Componente II – Administração tributária e contencioso fiscal

Este componente visa melhorar o desempenho da administração tributária e a arrecadação, representa investimentos no valor de US\$1,98 milhões, e assim contemplará os seguintes subcomponentes e respectivos produtos:

- a) Melhoria da eficiência e eficácia da administração tributária que financiará:
- a. A consolidação e ampliação da base de conhecimentos do sistema de informações gerenciais;
 - b. O aperfeiçoamento da fiscalização de trânsito e fronteiras; e
 - c. A sistematização dos protocolos de fiscalização, integrando e cruzando as bases de dados de informações de contribuintes.
- b) Melhoria da eficiência e eficácia da administração do contencioso fiscal que financiará o aperfeiçoamento da sistemática de controle da dívida ativa e da cobrança judicial.

Componente III – Administração financeira, patrimonial e controle interno

Este componente visa melhorar o desempenho da administração financeira e aumentar o controle do gasto público, possuindo investimentos no valor de US\$667.000, e assim contemplará os seguintes subcomponentes e respectivos produtos:

- a) Melhoria da eficiência e da eficácia da administração financeira, que financiará o aperfeiçoamento de:
- a. O processo de planejamento;
 - b. Orçamento;
 - c. A programação; e
 - d. Execução financeira e controle da dívida pública.
- b) Aperfeiçoamento dos mecanismos de controle interno e correição que financiará o fortalecimento da Controladoria Geral do Estado, por meio da realização de auditorias operacionais e de procedimentos de correição.

Componente IV – Gestão de recursos estratégicos

Este componente visa melhorar os métodos, instrumentos e sistemas de apoio operacional e administrativo que contribuem para o aumento do desempenho institucional e para a interação com a sociedade, com investimentos de US\$2,30 milhões, e assim contemplará os seguintes subcomponentes e respectivos produtos:

- a)** Aperfeiçoamento dos mecanismos de transparência e comunicação com a sociedade que financiará:
- a. O aperfeiçoamento dos procedimentos e sistemas de atendimento ao cidadão-contribuinte; e
 - b. O aperfeiçoamento e ampliação para a rede de ensino municipal do programa de educação para a cidadania na área fiscal.
- b)** Modernização da gestão e aperfeiçoamento dos serviços de tecnologia da informação e comunicação que financiará:
- a. O fortalecimento da gestão e atualização dos instrumentos e ferramentas de operação de tecnologia de informação;
 - b. A expansão da rede de comunicação da SET para atender as modalidades de voz, dados, imagens e mobilidade corporativa;
 - c. A unificação, ampliação e certificação de qualidade da central de atendimento (serviço de *contact center*);
 - d. A integração dos sistemas informatizados (dívida ativa, IPVA, ICMS, ITCD); e
 - e. A reestruturação do Portal de relacionamento da SET na Internet.
- c)** Aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos que financiará:
- a. O desenvolvimento de mapa de competências da SET; e
 - b. A implantação de sistemática de avaliação de desempenho de acordo com a nova política de cargos e salários e com o organograma de funções.

Para o desenvolvimento desses componentes e subcomponentes, o Órgão Executor contratará os seguintes serviços e comprará os seguintes bens:

- a)** Capacitação (contratação de cursos, seminários ou outras formas de treinamento e realização de visitas técnicas, nacionais e internacionais);
 - b)** Consultoria (contratação de pessoas físicas ou jurídicas, nacionais ou internacionais, para apoiar ou desenvolver as atividades do Projeto, inclusive sistemas informatizados);
 - c)** Equipamentos e sistemas de tecnologia de informação e comunicação (aquisição e instalação de hardware, redes de computação, software básico e sistemas aplicativos);
 - d)** Equipamentos, materiais e serviços de apoio operacional (aquisição de material permanente, de comunicação e de recursos instrucionais e contratação de serviços de apoio técnico, administrativo e operacional); e
-

e) Instalações físicas (reforma e adequação física de unidades operacionais e de atendimento ao cidadão-contribuinte).

O valor total do Projeto é o equivalente a US\$8.350.000 (oito milhões e trezentos e cinquenta mil dólares), dos quais o BID financiará até o equivalente a US\$7.000.000 (sete milhões de dólares). Os recursos de contrapartida, no montante de US\$1.350.000 (um milhão trezentos e cinquenta mil dólares), deverão vir do Estado do Rio Grande do Norte. A estrutura de financiamento do Projeto está apresentada no quadro 6.

CATEGORIAS	BID	Local	TOTAL	%
1- Administração do Projeto	54	0	54	1,16
1.1 Gestão do Projeto	48	0	48	
1.2 Monitoramento e Avaliação	6	0	6	
2- Custos Diretos	6.780	1.311	8.091	94,22
2,1 Gestão Estratégica Integrada	1.895	1.257	3.152	
2.2 Administração Tributária e Contencioso Fiscal	1.975	0	1.975	
2.3 Administração Financeira, Patrimonial e Controle Interno	667	0	667	
2.4 Gestão de Recursos Estratégicos	2.243	54	2.297	
3- Sem Alocação Específica	166	39	205	4,62
3.1 Imprevistos	166	39	205	
TOTAL	7.000	1.350	8.350	
PERCENTAGEM	84%	16%	100%	100%

Quadro 6 – Orçamento Total do PROFISCO/RN – Por fonte (Em US\$ mil).

6 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NO PROJETO PROFISCO/RN

Atualmente, o projeto PROFISCO/RN apresenta-se na iminência de iniciar sua fase de execução, tendo como base o planejamento das ações e a programação financeira definidos, conforme discriminado no capítulo 4 deste estudo.

Quanto ao processo de comunicação do projeto, os autores do presente estudo percebem a ausência de um plano de comunicação formal, em que pese um dos autores, que faz parte da equipe

atual do PROFISCO/RN compreender implícitas várias ações de comunicação a serem adotadas ao longo da execução do projeto.

Desta forma, os autores fizeram uma análise do plano de ações, com vista a identificar as partes interessadas no projeto, de maneira a atribuir algumas características inerentes aos respectivos interesses quanto aos resultados e os níveis de influência que podem exercer em relação ao sucesso da execução do PROFISCO no Estado do Rio Grande do Norte.

Como produto desta análise, foi elaborada uma matriz de análise de partes interessadas, com vista a identificar as necessidades de informação e comunicação que cada um tem no projeto e, a partir desta possibilitar a aplicação de estratégias de comunicação apropriada consoante as características identificadas para cada parte interessada do projeto. O quadro 7, assim, apresenta a matriz de análise das partes interessadas no PROFISCO/RN.

PARTE INTERESSADAS	PAPEL	INTERESSE NO PROJETO	EXPECTATIVAS	NÍVEIS INFLUÊNCIA
BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento	Órgão financiador	Acompanhamento da aplicação dos recursos	Cumprir prazos e metas	Alta
SET - Secretaria de Estado da Tributação	Órgão executor	Garantia da execução conforme o planejamento	Cumprir prazos e metas	Alta
UCE - Unidade de Coordenação Estadual	Gestão do projeto	Acompanha a execução do projeto no RN	Execução conforme planejado	Alta
CODIN - Coordenadoria de Informática	Beneficiário	Definição do seu produto	Produto executado conforme planejado	Média
SUCREF - Subcoordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos e Estudos Fazendários	Beneficiário	Definição do seu produto	Produto executado conforme planejado	Média
CACE - Coordenadoria de Arrecadação e Controle Estatístico	Beneficiário	Definição do seu produto	Produto executado conforme planejado	Baixa
PROJAFI	Beneficiário	Definição do seu produto	Produto executado conforme planejado	Baixa
SUMATI	Beneficiário	Definição do seu produto	Produto executado conforme planejado	Baixa
COFIS - Coordenadoria de Fiscalização	Beneficiário	Definição do seu produto	Produto executado conforme planejado	Baixa

COFIC - Coordenadoria de Integração Fisco Contribuinte	Beneficiário	Definição do seu produto	Produto executado conforme planejado	Baixa
COEF - Coordenadoria de Educação Fiscal	Beneficiário	Definição do seu produto	Produto executado conforme planejado	Baixa
SEPLAN - Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças	Beneficiário	Definição do seu produto	Produto executado conforme planejado	Baixa
CONTROL - Controladoria Geral do Estado	Beneficiário	Definição do seu produto	Produto executado conforme planejado	Baixa
PGE - Procuradoria-Geral do Estado	Beneficiário	Definição do seu produto	Produto executado conforme planejado	Baixa

Quadro 7 – Matriz de Análise das Partes Interessadas no PROFISCO/RN.

O mapeamento e consolidação das partes interessadas (*stakeholders*) em um único documento concede ao gestor a oportunidade de realizar um melhor gerenciamento das comunicações, pois a matriz sistematizada promove o engajamento das partes no projeto. Entretanto, a pouca experiência dos autores na aplicação da matriz gerou dificuldade em estabelecer, com maior precisão o nível de influência das partes interessadas, limitada ou opção dos autores a três graduações: alta, média e baixa. Tal dificuldade poderá ter reflexos negativos na construção e execução do plano de comunicação.

Com base na matriz de análise das partes interessadas, foi possível aos autores elaborar uma proposta de construção de um plano de comunicação formal capaz de estabelecer os mecanismos e meios de comunicação mais apropriados para cada parte interessada no projeto PROFISCO/RN, compatível com seu grau de influência no projeto. Assim, os autores idealizaram uma matriz de comunicação do projeto PROFISCO/RN, apresentada no quadro 8, consolidando em um único documento, embora de uma maneira simplificado, as ações de comunicação a serem aplicadas ao longo da execução do projeto, com as especificações dos responsáveis, métodos e meios de comunicação e objetivos daquele processo de comunicação. Também foi apresentada uma coluna para identificar com que frequência ocorrerá aquele processo de comunicação para cada responsável do órgão ou setor interessado no projeto.

PARTE INTERESSADAS	RESPONSÁVEL	MÉTODO / MEIO	OBJETIVO	FREQUÊNCIA
BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento	Ana Lúcia Dezolt	1 - Ofício 2 – Telefone 3 - E-mail 4 - Reuniões 5 - presenciais	Liberação de recursos Questionamentos simples Questionamentos complexos Acompanhamento do projeto	Sob demanda Sob demanda Sob demanda Trimestral
SET - Secretaria de Estado da Tributação	José Airton	Memo E-mail Reuniões presenciais Visitas ao gabinete	Informações e esclarecimentos Informações simples Informar sobre a execução Informações urgentes	Sob demanda Sob demanda Mensal Sob demanda
CODIN - Coodenadoria de Informática	Adriana Assunção	Memo E-mail Reuniões presenciais Visitas ao setor	Convocações e Informações Informações simples Acompanhar a execução Informações urgentes	Sob demanda Sob demanda Mensal Sob demanda
SUCREF - Subcoordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos e Estudos Fazendários	Cristiana Carvalho	Memo E-mail Reuniões presenciais Visitas ao setor	Convocações e Informações Informações simples Acompanhar a execução Informações urgentes	Sob demanda Sob demanda Mensal Sob demanda
CACE - Coordenadoria de Arrecadação e Controle Estatístico	Lincoln	Memo E-mail Reuniões presenciais Visitas ao setor	Convocações e Informações Informações simples Acompanhar a execução Informações urgentes	Sob demanda Sob demanda Mensal Sob demanda
PROJAFI	Paulo Sérgio	Memo E-mail Reuniões presenciais Visitas ao setor	Convocações e Informações Informações simples Acompanhar a execução Informações urgentes	Sob demanda Sob demanda Mensal Sob demanda
SUMATI	Luiz Henrique	Memo E-mail Reuniões presenciais Visitas ao setor	Convocações e Informações Informações simples Acompanhar a execução Informações urgentes	Sob demanda Sob demanda Mensal Sob demanda

COFIS - Coordenadoria de Fiscalização	Adielson Gomes	Memo E-mail Reuniões presenciais Visitas ao setor	Convocações e Informações Informações simples Acompanhar a execução Informações urgentes	Sob demanda Sob demanda Mensal Sob demanda
COFIC - Coordenadoria de Integração Fisco Contribuinte	Elizabeth	Memo E-mail Reuniões presenciais Visitas ao setor	Convocações e Informações Informações simples Acompanhar a execução Informações urgentes	Sob demanda Sob demanda Mensal Sob demanda
COEF - Coordenadoria de Educação Fiscal	Erivone	Memo E-mail Reuniões presenciais Visitas ao setor	Convocações e Informações Informações simples Acompanhar a execução Informações urgentes	Sob demanda Sob demanda Mensal Sob demanda
SEPLAN - Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças	Edmar	Memo E-mail Reuniões presenciais Visitas à secretaria	Convocações e Informações Informações simples Acompanhar a execução Informações urgentes	Sob demanda Sob demanda Mensal Sob demanda
CONTROL - Controladoria Geral do Estado	Rodrigo	Memo E-mail Reuniões presenciais Visitas à Control	Convocações e Informações Informações simples Acompanhar a execução Informações urgentes	Sob demanda Sob demanda Mensal Sob demanda
PGE - Procuradoria-Geral do Estado	Vaneska	Memo E-mail Reuniões presenciais, Visitas à Procuradoria	Convocações e Informações Informações simples Acompanhar a execução Informações urgentes	Sob demanda Sob demanda Mensal Sob demanda

Quadro 8 – Matriz de Comunicação do Projeto PROFISCO/RN.

Observando-se a matriz proposta no quadro 8, é possível visualizar todo o plano de comunicação e identificar facilmente as pessoas a serem avisadas, sobre que assunto, em qual data e com que frequência. Esta abordagem promove a proatividade na resolução dos problemas, possibilitando o gerenciamento eficaz da comunicação através da rápida identificação dos atores, o que torna mais ágil a execução do projeto. Os autores perceberam, com a construção deste plano, a dependência do formalismo enquanto ato discricionário dos gestores públicos, cuja presença é

inerente às atividades da administração pública, fato que pode requerer maior atenção da equipe do projeto PROFISCO/RN, visando menor impacto possível nos prazos e nas atividades a ser comunicadas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de projetos está se consolidando como uma forma eficiente e moderna de se gerir um grupo de atividades nascidas com prazo final de conclusão. Neste contexto, o plano de comunicação tem papel estratégico na condução e no acompanhamento de todas as fases de um projeto, pois nele, são identificadas as necessidades de suprimento de informações aos envolvidos, com o intuito de diminuir a resistência e as barreiras durante a sua execução. Ele deve ser eficaz durante todo o ciclo de vida do projeto. Mesmo em projetos pequenos é essencial que se elabore um planejamento de comunicação, pois essa é uma forma eficaz de certificar que a informação certa irá para a pessoa certa no momento certo.

Como resultado do estudo, os autores elaboraram o plano de comunicações do PROFISCO/RN, uma vez que observou-se a não existência de um plano formal. Dessa maneira, os autores elaboraram a matriz de análise das partes interessadas no PROFISCO/RN, levando em consideração as entidades e departamentos envolvidos no projeto. Uma informação importante derivada da elaboração da matriz das partes interessadas foi a identificação do nível de influência de cada ator deste projeto, pois a partir desta informação foi possível identificar quais possuíam importância estratégica na condução do projeto. A partir daí, os autores elaboraram a proposta de um plano de comunicação formal responsável pelos mecanismos de comunicação inerentes as partes integrantes do PROFISCO/RN. Contudo, a pouca experiência da equipe em lidar com ferramenta de gestão de projeto pode configura-se como uma dificuldade a afetar a eficácia das matrizes, potencializando a indução a erros na elaboração e na aplicação do plano, ampliando o risco do projeto. Recomenda-se, assim, uma maior capacitação da equipe de condução do PROFISCO/RN nas ferramentas de gestão de projetos.

Os resultados obtidos pelos autores apontam para a importância da elaboração de um plano de comunicação em especial em uma organização pública, ao proporcionar o mapeamento das necessidades de comunicação, facilitando o gerenciamento do projeto. Como sugestão para fortalecer o plano elaborado, propõe-se a sua revisão periódica e o envolvimento e ciência da alta

administração quanto à importância do plano de comunicação, notadamente em relação às partes interessadas do projeto PROFISCO/RN.

A pesquisa limitou-se a discorrer sobre dois dos cinco processos de comunicação presentes no modelo PMBOK apresentado no quadro 3 desse estudo. Sugere-se que os demais processos previstos para as etapas de execução e controle sejam observados e construídos, para um acompanhamento eficiente da comunicação entre as partes interessadas no PROFISCO/RN, com vistas a garantir o sucesso do projeto.

Por fim, espera-se que o desenvolvimento deste plano de comunicações contribua para melhorar a comunicação e divulgação do PROFISCO/RN e seja utilizado como peça fundamental durante toda a execução do projeto no RN, além de agregar novas lições na formação do conhecimento sobre projetos na instituição estudada.

REFERÊNCIAS

- Carneiro, Margareth. Comunicação em projetos (2008). Revista eletrônica Project Management. Disponível em http://www.Pma.Com.Br/Attachments/066_Comunicacao.Pdf
- Carvalho, Marly M. de; Mirandola, Daniela (2007). A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. Revista Produção. v. 17, n. 2, p. 330-342.
- Escola de Administração Fazendária - ESAF; Centro Interamericano de Administraciones Tributarias - CIAT. 2011. Programa de Desenvolvimento de Dirigentes Fazendários, Módulo I, Gerencial. Unidade 4: Gestão de Projetos. Brasília: [s.n], v. 4.
- Luecke, Richard (2010). Gerenciando projetos grandes e pequenos. Coleção Harvard Business Essentials. 2a ed. Rio de Janeiro: Record.
- Matos, Ricardo Nogueira de (2004). A adoção de gerenciamento de projetos para implementação de estratégias organizacionais: a experiência do governo de Minas Gerais. Dissertação de Mestrado em Administração/UFMG. Belo Horizonte: UFMG.
- PMBOK (2008). Guia PMBOK Quarta Edição: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 4a ed. Atlanta: PMI – Project Management Institute.

Rosa, Marcelo Ozório (2009). Gerenciamento de projetos em instituições públicas. Porto Alegre: PMI. Disponível em http://www.pmies.org.br/clickadmin/midias/data/Gerenciamento_de_Projetos_em_Instituicoes_Publicas.pdf.

Data do recebimento do artigo: 29/06/2012

Data do aceite de publicação: 06/08/2012