

É MAIS IMPORTANTE COMUNICAR DO QUE FAZER: COMO É FEITA E PERCEBIDA A COMUNICAÇÃO NOS PROJETOS SEGUNDO O GERENTE DE PROJETOS BRASILEIRO

RESUMO

A nova configuração competitiva do mercado corporativo obriga as empresas a buscarem soluções inovadoras para sua própria sobrevivência. Nesse contexto ganha importância dentro das organizações o gerenciamento de projetos, uma vez que qualquer mudança substancial ou incremental em uma organização seja lançamento de produtos, reestruturações, fusões ou aquisições se dá por meio de projetos. Contudo, para o sucesso de um projeto, é importante que haja uma comunicação eficaz. Entenda-se por comunicação qualquer tipo de transmissão de informações. Neste sentido, torna-se fundamental compreender como funcionam as comunicações nos projetos brasileiros e como essas comunicações são percebidas pelo gerente de projetos brasileiro. O presente trabalho buscou compreender como é feita a comunicação nos projetos brasileiros e como o gerente de projetos percebe essa área do conhecimento. Os resultados foram apontam a visão estratégica, a visão processual, os objetivos do gerente com a comunicação, a aderência aos guias de boas práticas, as barreiras e o que ainda não é feito no gerenciamento das comunicações.

Palavras chave: Comunicação em Projetos; Gerente de Projetos; Projetos Brasileiros.

IS MORE IMPORTANT COMMUNICATING THAT DOING: HOW COMMUNICATION IS DONE AND PERCEIVED IN PROJECTS BY BRAZILIAN PROJECT MANAGERS

ABSTRACT

The new configuration of the competitive corporate market forces organizations to search innovative solutions for their own survival. In this context gains the project management approach is essential, since any substantial or incremental change in an organization like products development, restructuring, mergers or acquisitions is realized by projects. However, for its success, an effective communication is essential. It is understood by any kind of information transmission. In this sense, it becomes crucial to understand how communications work in Brazilian projects and how these are perceived by the communications manager Brazilian projects. The present study aims to understand how the communication is made in Brazilian projects and how the project manager realizes this area of knowledge. The results indicate the strategic view, the process view, the objectives of the manager's objectives with communication, the adherence to best practice guides, the barriers and what is not done in communications management.

Keywords: Project management communications; project manager; Brazilian projects

Marcelo Almeida de Carvalho Silva¹
Marcos Lopez Rego²
José Ernesto Mattoso Faillace Junior³

¹Doutorando em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ. Brasil. E-mail: marceloacs@hotmail.com

²Doutor em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ. Professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – EBAPE/FGV e Coordenador Acadêmico do MBA em Gerenciamento de Projetos do IAG da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ. Brasil. E-mail: marcos.rego@fgv.br

³Bacharel em Administração de Empresas pela IAG da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ. Brasil. E-mail: faillace.jose@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial contemporâneo, o gerenciamento de projetos tem conquistado lugar de destaque no âmbito da administração de empresas, tornando-se uma forma dominante de trabalho nas organizações (GIAMMALVO, 2007). Isto ocorre, segundo Rego e Irigaray (2011), devido às grandes transformações ocorridas ao longo das últimas décadas. Segundo os autores, alguns fenômenos, tais como, o acirramento da concorrência, redução das margens de lucro, desregulamentação de diversos setores da economia impeliram as empresas a buscarem soluções de sobrevivência, dentre as quais destacamos o foco dado ao gerenciamento de projetos. Ruuska e Vartiainen (2003) complementam que a faceta flexível dos projetos suporta a necessidade de rápida adaptação imposta às empresas. Neste contexto, compreender as razões de sucesso da estratégia de uma empresa é, possivelmente, compreender os fatores de sucesso de um projeto nestas organizações. Para isso, torna-se relevante para a boa administração da empresa conhecer e gerenciar as áreas que compõem um projeto. Segundo Rabechini Jr, Carvalho e Laurindo (2002) o sucesso de um projeto é alcançado através da excelência na gestão das áreas do conhecimento em gerenciamento. Essas áreas do conhecimento integram, segundo o documento de referência do *Project Management Institute*, o Guia PMBOK (PMI, 2013), conjuntos de processos para o gerenciamento dos diversos elementos-chaves de um projeto, a saber: (1) integração, (2) escopo, (3) tempo, (4) custos, (5) qualidade, (6) recursos humanos, (7) comunicações, (8) riscos, (9) aquisições e (10) partes interessadas do projeto. O Guia PMBOK é um documento que apresenta, segundo a percepção de seus filiados, um conjunto de boas práticas usadas no gerenciamento de projetos.

A pesquisa aqui apresentada recai sobre a área de Comunicações, a qual, segundo Carvalho e Rabechini (2011), está fortemente relacionada com o sucesso ou fracasso do projeto. Ideia corroborada nos estudos de Carvalho e Mirandola (2007) onde a comunicação é percebida como de altíssima importância para o sucesso do projeto. Além disso, Amaral, Leite e Knies (2012) explicam que a eficácia da comunicação em um projeto garante que haja coesão da equipe através do fluxo das informações. Desta forma, entendemos que as habilidades de comunicação são fundamentais para o projeto podendo inclusive se constituir no maior desafio do gerente nas linhas intermediárias (CARDOSO, 2006). Devido a proeminente posição que a comunicação ocupa dentro da literatura sobre

gerenciamento de projetos, faz-se relevante um aprofundamento no estudo desta área de conhecimento e o sua importância. Por isso, buscamos uma compreensão ampla deste conceito sob a ótica do gerente de projetos brasileiro e nos perguntamos: Como a comunicação é percebida por esse profissional e quais são, do ponto de vista deste profissional, as suas principais características, barreiras e causas de sucesso?

Pretende-se responder essa questão por meio do presente estudo cujo conteúdo constitui-se nesta introdução, seguido do marco teórico que abrange conceitos de gerenciamento de projeto, comunicação e comunicação em projetos. Após a apresentação do percurso metodológico segue-se a apresentação dos resultados, e em seguida são apresentadas as considerações finais.

2 COMUNICAÇÃO E COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Segundo o dicionário Aurélio (FERREIRA, 1988), comunicação constitui-se no ato ou efeito de emitir e receber mensagem. Definição similar a de Bateman e Snell (2006), que definem comunicação como a transmissão de informação e de sentido, de uma parte para outra, por meio de símbolos compartilhados. Dentro dos estudos das organizações, Putnam, Phillips e Chapman (2009), afirmam que o estudo das comunicações as organizações foi baseado (1) nas habilidades que tornam os indivíduos mais eficientes em seu trabalho e (2) os fatores que caracterizam a eficiência da comunicação. Christensen e Cornelissen (2011) argumentam que a definição de comunicação corporativa não é clara e até mesmo inexistente na literatura acadêmica sobre o tema e que muitos autores utilizam o termo como um imenso guarda-chuva que recai sobre as práticas e atividades de comunicação. Essa indefinição pode ser explicada pelas recentes transformações que o campo de estudos da comunicação sofreu nas últimas décadas. Casali (2004) afirma que após um período de hegemonia positivista no qual critérios limitados eram os únicos utilizados na análise da comunicação organizacional, a revolução crítico-interpretativista nos anos 1980 possibilitou a ampliação do escopo do objeto de estudo. A partir desse momento, segundo Putnam et al (2009, p. 79) a comunicação passou a ser definida como “o estudo das mensagens, da informação, do significado e da atividade simbólica que constitui as organizações”. Desta forma, ampliamos o entendimento de comunicação para além da fala ou da troca de palavras, incluindo assim

símbolos, escritas, formulários, documentos e todo tipo de informação passada de um indivíduo à outro.

Segundo Casali (2004), o campo de estudos das comunicações é, devido a sua natureza polissêmica, bastante fértil para a multiplicidade de abordagens e interpretações.

Apesar dessa amplitude, de acordo com Ruão (1999) a comunicação é parte fundamental nas organizações sendo, inclusive, anterior ao estabelecimento de uma organização, pois está na base das atividades de cooperação entre os indivíduos. A autora complementa que a comunicação é a matéria prima da informação, elemento essencial no suporte a interpretação da realidade e tomada de decisão. Torquato do Rego (1986, p. 57-58) corrobora a autora ao afirmar que:

“toda organização depende, para seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos clientes, fornecedores e acionistas. E isto só se consegue com um programa de comunicação”.

Arantes (1998) complementa que a comunicação é parte importante para a sobrevivência das organizações uma vez que é através de sistemas de comunicação eficazes que atividades podem ser distribuídas por seus integrantes. A comunicação organizacional procura auxiliar os indivíduos a compreender a comunicação em todos os aspectos do ambiente organizacional (DEWINE, 1994). O processo de comunicação como descrito por Thayer (1976) envolve um emissor ou fonte, um receptor ou destinatário, uma mensagem, um canal, um contexto e um propósito. Ainda segundo o autor, o emissor é quem inicia o processo comunicativo, preparando e convertendo a mensagem em um código capaz de ser entendido pelo receptor que deve decodificar essa mensagem atribuindo à ela um significado. A mensagem, que contempla todo o conteúdo da comunicação, é transmitida por um canal e dentro de um contexto que relaciona o emissor e o receptor.

No entanto, apesar de simples a um primeiro olhar, este processo comunicativo nem sempre consegue ser eficaz no objetivo de transmitir a mensagem de forma clara. Thayer (1976) enuncia que devemos relevar também o papel da intenção nos atos comunicativos e que o sucesso da comunicação deve ser avaliado não só na exata compreensão da mensagem, mas também nos corretos desdobramentos que essa mensagem gerou.

Muitas vezes o insucesso da comunicação está relacionado às distorções que por sua vez, podem ser derivadas das barreiras de comunicação. Por se tratar da relação entre duas pessoas, a comunicação implica fatores subjetivos, baseados no complexo de sentimentos existentes nos seres humanos (THAYER, 1976). O autor explica que a

principal barreira a comunicação é a compreensão de que o significado, sentido e utilidade dos dados ocorre em função do receptor e da mensagem. O estado mental em que os indivíduos se encontram no momento da comunicação influencia a comunicação e fazem com que ambas as partes estejam sujeitas a distorções na percepção (COHEN e FINK, 2003). Thayer complementa que no âmbito das organizações, as relações entre os indivíduos estão em constante mutação, seja pela postura de um novo gestor ou pela integração entre funcionários antigos e novos. Com isso, há sempre alteração nas necessidades, possibilidades e oportunidades de comunicação. Os sentimentos e emoções disponíveis (raiva, medo, defensividade) no momento da comunicação podem servir como bloqueadores da comunicação eficaz.

Para Cohen e Fink (2003) as barreiras a comunicação podem ser fruto da própria característica da linguagem cujas palavras são, diversas vezes, imprecisas ou possuem mais de um significado influenciam na compreensão por parte do receptor. Siglas e jargões específicos de cada grupo social também impedem uma comunicação eficaz. Além disso, o matiz emocional do emissor influencia na escolha das palavras (COHEN e FINK, 2003). A segunda barreira elencada pelos autores diz respeito a variedade de canais. Não apenas a comunicação verbal, mas tons de voz, expressões faciais, postura corporal servem precisam ser coerentes com a mensagem cujo conteúdo deseja ser compreendido. Sobre os canais de comunicação A riqueza do canal de comunicação pode influenciar na eficácia da comunicação. Segundo os autores, os canais mais ricos, ou seja, aqueles onde a capacidade de reter informações é maior, tendem a ser o face a face e em seguida o telefone, e-mail, memorandos escritos e cartas. Portanto, mensagens mais complexas e importantes devem utilizar canais mais ricos (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999; THAYER 1976; BLIKSTEIN et al, 2009).

Thayer argumenta que a própria organização pode oferecer barreiras, que vão desde a simples barreira física, que distancia as pessoas, até a especialização dos funcionários. Além disso, complementa o autor, as relações de poder, status e autoridades podem impedir o fluxo adequado de informações dentro da organização.

As barreiras à comunicação foram resumidas por Fox (2001) em quatro grandes grupos: (1) ambientais, (2) verbais, (3) interpessoais e (4) reações emocionais (FOX, 2001). As barreiras ambientais enfocam o desconforto físico, barulhos e interrupções que ocorrem na rotina diária de uma organização. As barreiras verbais, se aproximam das barreiras de linguagem de Cohen e Fink (2003) explicitadas anteriormente. Segundo Fox (2001) as

peças não explicam o que querem dizer, utilizam jargões, não sabem ouvir e nem falar.

3 PROJETOS E ORGANIZAÇÕES TEMPORÁRIAS

Segundo Rabechini, Carvalho e Laurindo (2002), o conceito de projetos tem evoluído ao longo dos últimos anos. Para Kerzner (2002), projetos são empreendimentos com objetivo identificável que consome recursos e opera sob prazos, custo e qualidade. Gido e Clements (2007) definem projeto como um esforço para se atingir um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas, com um objetivo bem definido, executado por meio de tarefas independentes e não repetitivas. Além disso, o conceito de projeto considera que este deve ser fruto de um esforço único, executado de uma única vez. Ruuska e Vartiainen (2003, tradução nossa) complementam que o projeto envolve um sistema de trabalho complexo onde elementos técnicos, procedimentais, organizacionais e humanos são integrados. Heldman (2006) argumenta que projetos possuem natureza temporária, com datas de início e fim definidas, porém só estarão concluídos quando as respectivas metas e objetivos forem cumpridos. Segundo o guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (PMI, 2013) projeto pode ser definido como um “um empreendimento temporário feito para criar um produto, serviço ou resultado único”.

A importância dos projetos para as organizações nos remete aos trabalhos de Alvin Toffler (1971) que preconizou o processo de projetização das empresas embora não utilizasse o termo projeto. De forma similar, alguns anos mais tarde, Mintzberg (1983) utilizou o termo *adhocracia* para se referir a organizações temporárias. Mais recentemente, Boltanski e Chiapello (1999) definiram a “cidade por projetos” como um quadro de referência, um modelo de gestão predominante nas organizações contemporâneas. Segundo os autores, sob essa ótica, a empresa passa a ser vista como um portfólio de projetos que são conduzidos por diversas pessoas, algumas das quais participam de vários projetos simultaneamente. A natureza comum desse trabalho se caracteriza pelos “inícios” e “términos”. Ao longo do tempo os projetos se sucedem, e os grupos são formados segundo necessidades e prioridades de cada projeto específico. Esta relevância crescente dos projetos dentro das organizações pode ser explicada em parte pelo acirramento da competição, encurtamento do ciclo de vida dos produtos, evolução dos sistemas de informação, que levou as empresas a buscarem múltiplas estratégias de sobrevivência, dentre as quais fusões, aquisições, joint-ventures, parcerias

globais (REGO e IRIGARAY, 2011). Neste sentido, o gerenciamento de projetos apresenta-se como ferramenta importante, por exemplo, no processo de fusão entre duas empresas e por isso tem sua importância destacada na moderna gestão de empresas. Kerzner (2002, p.19) diz que no “mundo empresarial moderno, cada vez mais complexo e competitivo, é fundamental adaptar constantemente nosso entendimento da importância da gestão de projetos”.

Na realização de qualquer projeto é de importância vital a figura do gerente de projetos. Segundo Rego e Silva (2012, p.1) cabe a esse profissional “conduzir todo o trabalho, desde a ideia inicial até o término, que se consubstancia na entrega dos resultados aos clientes.” Dinsmore e Neto (2012) complementam que é de responsabilidade do gerente de projetos promover a integração entre todas as partes do projeto bem como deste com o restante da empresa, fazendo a ligação do projeto com a alta direção organizacional e os gerentes funcionais. Segundo Gido e Clements (2007) o gerente de projetos precisa, através de um planejamento, organização e controle da equipe e recursos do projeto alcançar satisfação do cliente. Assim, entendendo o projeto como organização temporária (PACKENDORFF, 1995; TURNER e MÜLLER, 2003), o gerente de projetos pode ser considerado o principal executivo dessa organização temporária, e torna-se o principal personagem nas relações com os stakeholders: fornecedores, concorrentes, legislação, clientes, e a própria equipe do projeto.

Para o sucesso nessas atribuições, o gerente do projeto precisou, segundo Kerzner (2002) desenvolver novas habilidades. Segundo o autor, na gestão de projetos tradicional, as habilidades técnicas eram predominantes. Na moderna gestão de projetos, o conhecimento do setor, gerenciamento de risco e integração (KERZNER, 2002). Sobre as habilidades necessárias ao gerente de projetos Poster (apud Rabechini Jr, 2001) aponta a comunicação, incluindo a capacidade de ouvir e de persuadir, como a habilidade mais importante para o gerente de projeto. Gido e Clements (2007) complementam que os gestores de projetos devem ser bons comunicadores, pois precisam se comunicar com a equipe de projetos, empresas terceirizadas, clientes, alta direção. Segundo os autores, é crucial uma comunicação eficaz e frequente para manter o projeto em progresso, identificar possíveis problemas, solicitar sugestões, manter a satisfação do cliente e minimizar os imprevistos. Cleland e Ireland (2007) também identificam a comunicação como importante habilidade para o gerente do projeto para a compreensão da administração estratégica.

4 COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Diversas pesquisas têm reforçado a importância da comunicação no gerenciamento de projetos. Ammeter e Dukerich (2002) identificaram a importância da comunicação dos objetivos do projeto por parte do gerente de projetos e Pinto e Slevin (1987) estudaram o feedback como fator crítico e Pinto e Pinto (1991) pesquisaram a comunicação fator importante para que haja um entendimento mútuo e compartilhado entre os integrantes do projeto.

Segundo Henderson (2008) mais recentemente uma nova corrente de estudos onde a comunicação em projetos estaria mais alinhada com o nível comportamental de codificação e decodificação. Segundo a autora, a comunicação permanece como uma competência crítica para o gerenciamento de projetos e a competência do gerente de projeto em codificar e decodificar a comunicação impacta na satisfação da equipe bem como em sua produtividade. Ou seja, quanto melhor a capacidade do gerente do projeto em comunicar metas, objetivos e informações relevantes com os stakeholders, maiores as chances de satisfação da equipe do projeto e aumento dos níveis de produtividade. A ideia da comunicação do projeto ser um fator crítico para o sucesso é corroborada por Obikunle (2001, apud CARVALHO E MIRANDOLA, 2007) ao afirmar que a comunicação é a alma do gerenciamento de projetos e que a ausência desta abre espaço para rumores e interpretações errôneas.

A importância da comunicação no gerenciamento de projeto é evidenciada pelo PMI, através de seu documento de referência. Conforme descrito na introdução, a gestão da comunicação constitui uma das dez áreas do conhecimento do Guia PMBOK. De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2013) o gerenciamento da comunicação inclui os processos de (1) planejar o gerenciamento das comunicações, (2) gerenciar as comunicações, e (3) controlar as informações. O planejamento do gerenciamento das comunicações envolve o desenvolvimento de uma abordagem adequada e um plano de comunicações com base nas necessidades e requisitos dos *stakeholders*. O gerenciamento da comunicação envolve a criação, distribuição, armazenamento e recuperação das informações do projeto. Finalmente, o controle das informações visa assegurar que as necessidades de informações das partes interessadas do projeto estejam sendo atendidas. Assim como o Guia PMBOK, outros documentos de referência como o APMBOK (*Association for Project Management Body of Knowledge*) também considera a comunicação como parte relevante do gerenciamento de projetos,

orientada para a gestão de pessoas envolvidas no projeto. (APM, 2012)

Entende-se assim que todo e qualquer relatório, e-mail, conversa, reunião, conversa informal dentro de um projeto consiste, cada um a seu modo e importância, em uma comunicação e como tal deve ser gerenciada a fim de obter o máximo de eficiência para o sucesso do projeto.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada uma pesquisa de campo, de cunho eminentemente qualitativo, com gerentes de projetos em organizações brasileiras. Utilizou-se o modelo de Maxwell (2005) que propõe cinco passos para a validação de um trabalho acadêmico: Objetivos; Quadro conceitual de referência; Questões de pesquisa; Métodos e Validação. O instrumento de pesquisa foi elaborado com base na revisão da literatura e nas questões da investigação, e constituiu-se de um roteiro estruturado, a partir do qual os gerentes de projetos foram convidados a debater questões ligadas ao seu trabalho em projetos. Foram realizadas 14 entrevistas individuais, gravadas em áudio e posteriormente transcritas, com tempo médio de duração de 50 minutos. Os entrevistados eram alunos e ex-alunos de um programa de MBA em Gerenciamento de Projetos, com atuação em diferentes setores da indústria, tais como serviços financeiros, telecomunicações, farmacêutico, tecnologia da informação (TI), serviços de consultoria, óleo e gás. Por já terem cursado pós graduação em gerenciamento de projetos, todos os entrevistados possuíam conhecimentos acerca da profissão, sua lógica, seu linguajar, suas associações profissionais e documentos de referência, como os Guia PMBOK (PMI, 2013) e APMBOK (APM, 2012). O tratamento dos dados foi feito basicamente por meio da análise de conteúdo. Segundo Guilbert e Jumel (1997, p. 139) a análise de conteúdo é “[...] um método que tem como finalidade analisar objetivamente a informação contida em um discurso, um texto ou documento iconográfico”. A partir dos fragmentos dos discursos dos entrevistados foram sendo construídos os resultados.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De forma generalizada, os gerentes entrevistados consideram a comunicação como um importante fator de sucesso para o projeto. A frase que intitula este artigo foi proferida pelo entrevistado 11 ao ser questionado sobre a importância da comunicação:

“De dez, onze! É mais importante comunicar do que fazer, pode botar isso na entrevista. “É mais importante comunicar do que fazer!”[...] o que eu quero dizer é que se você fizer e não comunicar, não fez nada” (E11-Entrevistado 11).

A importância da comunicação foi corroborada pelo entrevistado 9 ao ser perguntado sobre o maior desafio do gerente de projetos:

“O maior desafio do tamanho desse projeto especificamente e em linha geral é conseguir dar conta do que ele tem que fazer e se integrar aos outros gerentes de projetos. Na minha opinião o maior desafio do gerente de projetos é a comunicação entre os pares dos outros projetos.” (E9)

A comunicação ocupando a posição de grande desafio para o gerente de projetos também foi destacada pelo entrevistado 10 que ainda enfatizou a importância do canal de comunicação:

“Comunicação e motivação, quer dizer, a motivação vem associada com a comunicação. Eu acho que um bom gerente de projetos e projeto de sucesso é um projeto que tenha um bom canal de comunicação com todos os envolvidos. Eu acho que esse é o maior desafio.” (E10)

O planejamento da comunicação foi analisado através da existência, importância e formalização do plano de comunicação. Dos 13 entrevistados, dez deles afirmaram que suas organizações possuem procedimentos específicos para a comunicação. Isso pode ser ilustrado através da fala do entrevistado 6:

“Existe um plano de comunicações muito muito... com bastante detalhes, bem detalhado, foi uma das partes onde se gastou mais tempo.” (E6)

“Existe plano de comunicações, em que um órgão centralizador, existe uma área de organização e uma área de recursos humanos que trabalham em sintonia para que todas as comunicações saiam do mesmo lugar.” (E9)

O entrevistado 7 descreve brevemente alguns passos da implantação de um plano de comunicação, parte de um projeto de criação de PMO:

“A gente estabeleceu alguns ritos no projeto, de comunicação. Por que o nosso plano de comunicação, a gente primeiro fez um trabalho de definição de papéis e responsabilidades. E aí você

mapeava os stakeholders e podia dizer: ‘esses são os ritos, e esses stakeholders, eles entram nesses ritos aqui’. Então você tinha a equipe, o comitê executivo..., exemplo reunião com cliente externo, com as federações de bancos, por exemplo, você estabelecia lá alguns meios para se fazer alguns procedimentos, a maioria presenciais, mas também se usava vídeo conferência.” (E7).

Apenas um gerente afirmou não existir um plano de comunicações na sua organização:

“Não, não existe plano de comunicação formal, deveria. É, mas talvez pelo fato de a gente ser ainda uma instituição pequena, isso até agora não foi atacado. Com o crescimento que nós estamos tendo e com o aumento de número de parceiros e projetos diferentes, isso vai se tornar necessário sim.” (E2).

Outro ponto destacado pelos entrevistados foi o canal de comunicação utilizado pelos gerentes de projeto. O canal utilizado para o início do projeto é, na maioria dos casos uma reunião presencial com os envolvidos. Esse método busca, segundo os entrevistados privilegiar o canal de comunicação, uma vez que o contato direto face-a-face pode evitar mal entendidos:

“[...] eu gosto de fazer uma reunião que de kick-off do meu projeto e mostrar o tamanho do trabalho que eles vão ter [...], o que eu faço é que já na reunião de kick off quando eu estou vendendo proposta eu já mostro: “eu não vou fazer este projeto sozinha [...]” (E8).

O progresso do projeto, por sua vez, é comunicado tanto através de relatórios:

“Existem relatórios formais de acompanhamento de projetos, estes projetos longos eles costumam acontecer a cada seis meses, e em projetos mais curtos estipula-se uma periodicidade menor para acompanhamento, eles sempre existem.” (E2).

Como também por reuniões periódicas, de acordo com o entrevistado número 3:

“Faço e entrego para eles, no próprio cronograma tem lá, as reuniões de acompanhamento [...] mas nas reuniões de acompanhamento, eu coloco acompanhamento de todas as áreas de conhecimento. Com exceção de contratações, porque contratação geralmente nos meus projetos não tem contratações[...]na realidade eu faço o baseline que é comparado periodicamente em reuniões de acompanhamento” (E3).

Para o fim e fechamento do projeto, os gerentes entrevistados privilegiam, frequentemente, os relatórios formais. A resposta abaixo do entrevistado número 6 ilustra esse tipo de comunicação:

"[...] esse relatório está dividido porque a gente tem na verdade são os books dos projetos, cada conversão de loja é transformada num book. E esse book ele conta a história, então o objetivo na verdade é que isso seja utilizado como lições aprendidas para a conversão seguinte.[...]" (E6).

Em alguns casos o meio de comunicação através de relatórios é utilizado no começo e no final do projeto, como descreve o entrevistado 10, enfatizando a importância desta comunicação, inclusive, para o pagamento do projeto e como garantia futura:

"Existe um relatório de abertura início e um relatório final que dele depende o pagamento por parte do banco aos executores, aos gestores e a empresa que faz a tecnologia. Então esse relatório final ele existe inclusive duas fases: num momento da implantação e numa garantia que se atribui ao projeto, e que pode ser de três meses, seis meses, um ano. Essa garantia ao final dela são pagos os percentuais finais, cerca de dez por cento fica para ser pago só na assinatura desse termo de pós-implantação." (E10).

Além disso, o e-mail foi identificado como um limitado canal de comunicação devido a barreira da linguagem apresentada por esse canal:

"Nesse projeto, o e-mail sempre foi o canal de comunicação mais constante, mas não é o mais eficaz porque o e-mail dá diferentes interpretações. Então o ideal é que você tenha uma comunicação por vídeo conferência que lá nem era tão fácil de conseguir, era mais teleconferência pelas limitações do país." (E10).

Outra barreira de comunicação destacada pelos entrevistados foi a barreira da linguagem principalmente para profissionais expatriados:

"E a comunicação, apesar de eu falar inglês fluente, ter feito curso, ter feito projeto fora, mas a comunicação era em inglês e em espanhol, e eu falo bem, mas ainda tinha essa questão." (E12).

"Bom, a língua tem que ser uma língua universal, tem que ser o inglês, né. Mas mesmo assim, por que são pessoas com línguas naturais diferentes. Você pode ser fluente em inglês, mas muitas vezes, a forma de você se expressar, não necessariamente,

transmite a coisa como ela é. Tem o aspecto cultural também né. O senso de urgência para uma cultura, não é necessariamente o mesmo senso de urgência para outra." (E10).

O trabalho com expatriados também é destacado na fala do entrevistado 10 que destaca a importância da comunicação quando há troca de funcionários ao longo do projeto, principalmente em outros países:

"Por mais que você faça um 'roundover', não é a mesma coisa e são estilos diferentes. Principalmente quando se tem uma mudança de gerente. Pessoas que estão executando o projeto, não tanto porque é um conhecimento técnico, específico. É mais fácil. Os gerentes têm estilos diferentes. E, mais uma vez, o fator crucial é a questão da comunicação. Se muda o estilo de comunicação, pode diretamente afetar o resultado final do projeto" (E10).

A falta de registro também é apontada pelo entrevistado 4 como um problema de comunicação que pode prejudicar trabalhos futuros ao relatar a dificuldade de documentar o que foi feito no projeto:

"E outro aspecto é a questão de lições aprendidas, então quase todo mundo diz que aprende lições, mas pela falta de documentação, então, de novo, quando se fala no relatório final, eu diria que é todo o processo de comunicação, culminando com o relatório final onde o foco deveria ser o de lições aprendidas. (E4)".

A comunicação também se torna importante na gestão da equipe do projeto, principalmente. Quando questionado sobre seu maior desafio, o entrevistado 11 relatou que:

"São vários. Não sei se é o maior, mas um dos que eu acho mais complicados, muitas vezes, é o de gerenciar uma equipe que não é dele, de fato. Isso eu acho um problema, bastante grave,[...] Você parte de situações muito difíceis de comunicações com a equipe que você tem que fazer às vezes." (E11).

O contato com os stakeholders e a comunicação eficaz também foi identificado como fator fundamental para o sucesso do projeto:

"Na parte das relações com o stakeholder, por exemplo, Discutir com o cliente abertamente. Saber o que o cliente precisa. Não vender alguma coisa que o cliente não quer. Ao mesmo tempo, não criar as expectativas erradas, o projeto está atrasado 3, 4 meses e dizer que está tudo bem, que você vai entregar dentro do prazo. A comunicação ela é

fundamental. Eu acho que ética está relacionada com a forma que você se comunica com os stakeholders.”(E10)

No entanto, a comunicação não é percebida como estratégica para todos os entrevistados:

“Eu acho que isso aí é bastante secundário, não porque comunicações sejam secundárias, porque na verdade comunicações são fundamentais, mas o gerente teria que criar um plano de comunicação fora da cultura da organização e é muito complicado. Então eu acho que ele tem que entender o conceito e tem que tentar utilizar a cultura da organização para promover esse plano de comunicações e às vezes pode ser feito de forma unilateral. E eu acho que tem que ser utilizado com ciência e nem com ciência, mas com arte o sistema de comunicação, porque é muito difícil você querer mudar o sistema de comunicação numa organização então eu diria que usar “com moderação” (E4).

No final da entrevista, ele ainda retornou ao tema:

“Se a gente recapitular [...] uma coisa que eu jogaria meio de lado, no formalismo, seria o plano de comunicação, por que eu vejo ele extremamente ligado a atividade do gerente à cultura da organização. Então se o gerente quiser inventar alguma diferente do que a organização está acostumada, a chance de sucesso dele se comunicar com a organização é muito difícil. Por isso que ele tem que conhecer, isto é privilegiar conhecer a organização e se comunicar da maneira que a organização quer, do que ele querer inventar uma forma diferente de fazer esse processo de comunicação.” (E4).

Ou seja, ainda que reconheçam a importância da comunicação, os entrevistados veem com cautela a excessiva formalização de um plano de comunicação específico para o projeto, o que de certa forma é uma ressalva às recomendações e prescrições dos documentos de referência da área, que preveem processos específicos para o tratamento das comunicações (PMI, 2013; APM, 2012)

7 CONCLUSÕES

O problema de pesquisa do presente trabalho indaga sobre como a comunicação é percebida pelos profissionais de projetos, bem como suas principais características, barreiras e impactos no sucesso dos projetos. Com base na revisão da literatura e na pesquisa de campo, neste item são discutidos os resultados da pesquisa.

Por meio da análise dos depoimentos, discursos e falas dos entrevistados pode-se concluir que a comunicação é percebida pelos gerentes de projeto como um fator importante da qual depende o sucesso ou o fracasso do projeto. Os principais resultados estão reunidos em seis aspectos complementares, descritos a seguir.

O primeiro aspecto é a *Visão estratégica dos gerentes*. O resultado observado é que a comunicação é entendida e vista como um fator que contribui para o sucesso ou fracasso do projeto. A primeira fala do Entrevistado 11 confirma as assertivas de Arantes (1998) sobre a sobrevivência, não somente dos projetos, mas das próprias organizações.

O segundo aspecto identificado é a *Visão do Processo*. Nesse sentido constatou-se que os gerentes encaram a comunicação basicamente como a troca de informações entre duas ou mais pessoas. Ou seja, a comunicação como processo de troca de informações já está institucionalizada, como mostram diversos fragmentos de discursos transcritos no item anterior, como por exemplo, do Entrevistado 4.

O terceiro aspecto denomina-se *Objetivos do Gerente do Projeto*. O desafio a ser vencido, que ficou claro nos depoimentos é conseguir desenvolver um plano de comunicações que atenda às necessidades do projeto, que seja eficaz.

O quarto aspecto é a *Aderência ao Guia PMBOK*. Como já mencionado, a importância da comunicação foi descrita pela totalidade dos entrevistados, e alguns mencionaram a ênfase dada pelo Guia a respeito do tema. A importância do plano de Comunicações, ou mesmo os riscos da sua não existência, surgem em transcrições apresentadas dos Entrevistados que se alinham aos processos de gerenciamento da comunicação do projeto, apresentados no Guia PMBOK (PMI, 2013). No entanto, alguns entrevistados ressaltam que o gerente deve preferir sempre usar as formas de comunicação já consagradas nas organizações onde atuam.

O quinto aspecto identifica as *Barreiras de comunicação*, sendo que três delas ficam evidentes. Os canais formais de comunicação são vistos como impessoais pelos gerentes; a Comunicação não presencial pode vir a reduzir a motivação da equipe, e, em alguns casos o excesso de formalização nos relatórios prejudica a fluidez da informação.

O último aspecto refere-se ao *que não é feito* em termos de comunicação em projetos. E, nesse sentido os entrevistados mencionam os registros do aprendizado no final dos projetos, bem como os relatórios de lições aprendidas.

De forma geral, a comunicação ainda é percebida pelos gerentes como a troca de informações entre duas ou mais pessoas. Para os entrevistados, comunicação em projetos contempla

basicamente os diálogos, oratória, escrita e eloquência dos participantes do processo comunicativo negligenciando assim informações escritas, relatórios, reuniões e apresentações. Os gerentes entrevistados, além de realçarem a necessidade da comunicação eficaz, buscam, em seus projetos, desenvolver um plano de comunicação, corroborando com as recomendações do documento de referência do PMI (PMI, 2013), que enfatiza a necessidade de identificação dos *stakeholders* e do planejamento das comunicações. Outro aspecto que aproxima o discurso dos entrevistados com as recomendações do Guia PMBOK diz respeito a disseminação das informações. A comunicação dos projetos costuma ser planejada, e executada com frequência, porém ainda encontra barreiras a serem superadas. A principal barreira percebida, diz respeito aos canais pelas quais a comunicação flui. E-mails e outras comunicações impessoais podem oferecer riscos às comunicações nos projetos, principalmente quando há conjunção de pessoas em países diferentes. Segundo Henderson (2008), a comunicação pessoal, mesmo com integrantes afastados fisicamente melhoram a efetividade do projeto. O mesmo acontece na administração das equipes de projetos. Comunicação presencial aumenta a motivação da equipe. Isso pode servir como limitador ao excesso do uso de ferramenta de comunicação online no gerenciamento de projetos, principalmente a distância. O excesso de formalização através de relatórios de acompanhamento indica também uma possível barreira nas comunicações. A insegurança do gerente de projetos ao finalizar o projeto aumenta a busca por formalizações e isto pode servir como potencial ameaça ao projeto, uma vez que a simples entrega do relatório final não contempla toda a complexidade e riqueza do produto final do projeto. Nesse caso, percebemos a necessidade de uma reunião e apresentação pessoal, para divulgar os resultados alcançados e buscar o envolvimento de todos os *stakeholders*, assim como é costumeiramente feita na abertura do projeto. Os gerentes de projeto, apesar da preocupação com o planejamento e importância dada à comunicação, não buscam a comunicação e registro do aprendizado de cada projeto, havendo, portanto uma perda do histórico e aprendizagem de um projeto para o outro. Dessa forma, concluímos que o gerente de projetos brasileiro percebe a comunicação como fator estratégico e crítico para o sucesso, mas ainda não compreende a comunicação em toda a sua amplitude. É preciso que os gerentes de projetos entendam que toda transmissão de informações está, de certa maneira, relacionada com a comunicação e deve, portanto, estar contemplada no plano de comunicação. Com isso será possível um gerenciamento de projetos mais eficaz, fazendo uma

transmissão de começo, progresso e finalização do projeto envolvendo e atendendo todos os *stakeholders*.

Este estudo apresenta limitações, pois apresenta resultados baseados em uma amostra não estratificada, ou seja, não foram delimitadas categorias específicas de projetos, servindo portanto como um estudo exploratório a respeito do tema. Como agenda de pesquisa, duas vertentes podem ser seguidas. A primeira delas voltada para as barreiras, problemas e conflitos causados pela comunicação. Quais são os erros encontrados pelas equipes e pelos gerentes? Como são tratados? Que partes do plano de comunicação não têm atendido às demandas do gerente do projeto? Estas seriam algumas questões. A segunda vertente, mais específica, está ligada à inclusão da área de conhecimento de gerenciamento das partes interessadas no Guia PMBOK, com a consequente redução da área de comunicação (PMI, 2013). Até que ponto essa mudança gerou alterações nos processos de comunicação nas organizações que utilizam o documento de referência como balizador de seus processos de Gerenciamento de Projetos, seria uma sugestão de trabalho de pesquisa na área.

REFERÊNCIAS

- Amaral, I. G.; Leite, N. R. P.; Kniess, C. T. (2012, novembro). A gestão da comunicação de um projeto educacional: O caso Expo RH. In: *I SINGEP - Simpósio Internacional de Gestão de Projetos*. São Paulo, Uninove.
- Ammeter, A. P.; Dukerich, J. M. (2002). Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams. *Engineering Management Journal*, 14(4), 3–10.
- APM, Association for Project Management (2012). *APM Body of Knowledge*. 6th edition, London, APM Books.
- Arantes, N. (1998). *Sistemas de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Bateman, T.; Snell, S. (2006). *Administração: Novo cenário competitivo*. São Paulo: Atlas.
- Blikstein, I.; Alves, M. A.; Gomes, M. T. (2009). Nova técnica: os estudos organizacionais e a comunicação no Brasil. In: Caldas, M.; Fachin, R.; Fischer, T. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais – ação e análise organizacionais* (v. 3, p. 126-130). São Paulo: Atlas.

- Boltanski, L.; Chiapello, É. (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Galinard.
- Cardoso, O. (2006, setembro). Comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Anais do XXX EnANPAD - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Salvador, Brasil, 23-27.
- Carvalho, M.; Rabechini Jr. (2011) *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Atlas.
- Carvalho, M.; Mirandola, D. (2007). A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. *Revista Produção*. 17 (2), 330-342.
- Casali, A. (2004). Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida. *Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*. Universidade Metodista de São Paulo. 3,(6).
- Christensen, L.T., Cornelissen, J. (2011). Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a look to the Future. *Management Communication Quarterly*. 25(3) 383-414.
- Cleland, D.; Ireland, L.(2007) *Gerenciamento de Projetos*. 2ª. Edição, Rio de Janeiro, LTC.
- Cohen, A. R.; Fink, S. (2003). *Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Caso*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dewine, S. (1994). *The Consultant's craft: Improving organizational communication*. New York: St Matins's Press.
- Dinsmore, P.; Neto, F.(2012). *Gerenciamento de Projetos e o fator humano: Conquistando resultados através das pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Ferreira, A.B.H. (1988). *Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Fox, S. (2001, november). Effective communication: stone age to e-comm. *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, Nashville, USA.
- Giammalvo, P.D. (2007). Is project management a profession? If yes, where does it fit and if not what is it? *PhD Thesis*, ESC Lille School of Management.
- Gido, J.; Clements, J. (2007). *Gestão de Projetos*. São Paulo : Thomsom Learning.
- Guilbert, J.; Jumel, G. (1997). *Métodologie des Pratiques de Terrain em Sciences Humaines et Sociales*. Paris: Armand Colin
- Heldman, K. (2006). *Gerência de Projetos*. Rio de Janeiro, Elsevier, 3ª edição.
- Henderson, L.S. (2008). The Impact of Project Managers' Communication Competencies: Validation and Extension of a Research Model for Virtuality, Satisfaction, and Productivity on Project Teams. *Project Management Journal*. 39(2), 48-59.
- Kerzner, H. (2002). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative research design*. Thousand Oaks: Sage, 2nd edition,
- Mintzberg, H. (1983). *Structuring in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319-333.
- Pinto, J.; Slevin, D. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(4), 22-27.
- Pinto, M. B.; Pinto, J. K. (1991). Determinants of cross-functional cooperation in the project implementation process. *Project Management Journal*, 22(2), 13-20.
- PMI, Project Management Institute. (2013). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos-Guia PMBOK. 5ª edição, Newtown Square: Project Management Institute.
- Putnam, L. L.; Phillips, N.; Chapman, P. (2009). Metáfora da comunicação e da organização. In: Caldas, M.; Fachin, R. e Fischer, T. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais – ação e análise organizacionais* (v. 3, p. 77-125). São Paulo: Atlas.
- Rabechini Jr, R. (2001). A importância das habilidades do gerente de projetos. *Revista de Administração*, 36(1), 92-100.

- Rabechini Jr., R.; Carvalho, M.; Laurindo, F. (2002). Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Revista Produção*. São Paulo, 12(2).
- Rego, M.; Silva, J. (2012, julho). Desafios e responsabilidades do Gerente de Projetos: Um estudo exploratório dos fatores que afetam o desempenho. *XXVII Simpósio de gestão da Inovação Tecnológica - 2012*. Salvador, Brasil.
- Rego, M.; Irigaray, H. (2011, maio). Gerenciamento de projetos: existe produção científica brasileira? *Anais do XXV EnANPAD*. Rio de Janeiro, Brasil.
- Ruão, T. (1999). "A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade", *Cadernos do Noroeste*, 12,(1) 179-194, CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Portugal.
- Ruuska, I.; Vartiainen. (2003). Critical project competence: a case study. *Journal of Workplace Learning*, 15,(7/8), 307-312.
- Schermmerhorn, J.R, Hunt, J.G., Osborn, R.N. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre, Bookman.
- Thayer, L., (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas*. S. Paulo: Atlas.
- Toffler, A. (1971). *Future Shock*. New York, Bantam Books.
- Torquato do Rego, F. G. (1986). *Comunicação Empresarial, Comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus.
- Turner, J.; Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1)1-8.