

Fatores críticos para implantação do gerenciamento das comunicações em projetos: O caso de uma empresa de engenharia

Icaro de Oliveira Vieira (UFPR), icaroassistentepessoal@gmail.com

Resumo:

O presente estudo apresenta os fatores para a implantação do gerenciamento da comunicação em empresa de engenharia civil sob a ótica do gerenciamento de projetos tendo como base o guia de melhores práticas – PMBOK. Tem como principal objetivo sugerir as ações necessárias para a criação desta área do conhecimento na referida organização de atuação profissional. A metodologia da pesquisa aplicada caracteriza-se como descritiva quanto aos objetivos e qualitativos quanto à abordagem, utilizando-se da análise documental e de estudo de caso. A amostra foi composta por uma construtora de médio porte da cidade de Curitiba/PR. Os resultados encontrados mostraram que, no caso da amostra selecionada, a recomendação das ações propostas se mostrou indicada na empresa estudada, reforçando a hipótese proposta. No entanto, tais proposições devem ser analisadas com cautela e, a utilização do estudo produzido como prática corrente deve ser objeto de estudo por parte dos profissionais construtores, antes de sua implantação.

Palavras-chave: Gestão de projetos, comunicação em projetos, empresas de engenharia.

Critical factors for deploying communications management in projects: The case of an engineering company

Abstract

The present study presents the factors for the implementation of communication management in a civil engineering company from the perspective of project management based on the Best Practices Guide – Pmbok. Its main objective is to suggest the actions necessary for the creation of this area of knowledge in the aforementioned professional practice organization. The methodology of applied research is characterized as descriptive regarding the objectives and qualitative approach, using documental analysis and case study. The sample consisted of a medium-sized construction company in the city of Curitiba/PR. The results found showed that, in the case of the selected sample, the recommendation of the proposed actions was indicated in the study, reinforcing the proposed hypothesis. However, such propositions should be analyzed with caution and, the use of the study produced as a current practice should be the object of study by the professional builders, before its implantation.

Keywords: Project management, Project communication, Engineering companies.

1. Introdução

A atividade de gerenciamento de projetos é uma área bem estruturada do conhecimento. O que facilmente se comprova através do PMBOK – *Guide to the Project Management Body of Knowledge*, que é um guia chamado “Corpo de Conhecimento e as melhores práticas dentro da profissão de gerência de projetos”. Todo o conhecimento reunido neste guia é comprovado e não se restringe somente a práticas tradicionais, mas também às inovadoras e às avançadas. Caracteriza-se como um material genérico cuja aplicação se dá para todas as áreas de conhecimento, ou seja, tanto para construção de edifício ou processo de fabricação industrial bem como

para a produção de software. Possui como objetivo a padronização de termos utilizados em gerência de projetos. Esta obra é publicada pelo PMI – Project Management Institute – organização sem fins lucrativos sediada nos EUA presente em mais de setenta países do mundo, caracterizada como uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais desta área do conhecimento. No entanto, apesar de toda esta boa estruturação, “nossa experiência [de Vicente Falconi] tem mostrado que, por exemplo, mesmo em empresas de engenharia, profissionais que deveriam ser mestres em projetos, o desempenho ainda é fraco” (MUNDO PROJECT MANAGEMENT, 2014/2015, p. 12).

Atualmente, percebe-se maior atenção a essa área do conhecimento, uma vez que começam a surgir os engenheiros de planejamento e isso se dá devido ao fato de as empresas não poderem mais desperdiçar recursos em um mercado cada vez mais competitivo e com clientes mais exigentes e bem informados.

O desenvolvimento e aplicação de técnicas de gerenciamento dos projetos é fator chave para redução de custos e prazos em projetos, redução de retrabalho e gestão do conhecimento e aprendizado.

Os indicadores de projeto são definidos na etapa de planejamento do projeto, durante a etapa de controle dos projetos as mediações são feitas e os resultados reais são comparados com os planejados permitindo a equipe do projeto implementar as correções necessárias e garantir o atingimento dos objetivos.

Os quarenta e sete processos de gerenciamento de projetos podem também ser agrupados em dez áreas de conhecimento, a saber: integração, escopo, custos, tempo, qualidade, recursos humanos, comunicações, aquisições, riscos e partes interessadas.

Gerenciar projetos constitui-se em algo muito antigo. Esta prática já existia muito antes da era cristã. Imagine-se, por exemplo, obras como a grandiosa Muralha da China, o portentoso templo dedicado à deusa grega Athena, o Partheon na Grécia ou as enigmáticas Pirâmides de Quéops. Tais edificações datam, respectivamente, de 206, 438 e 2.500 antes de Cristo, aproximadamente. Certamente que, quem as edificou as fez com planejamento e utilizou técnicas de gerenciamento de projetos para construí-las.

No entanto, como uma disciplina, o Gerenciamento de Projetos surgiu há poucas décadas, por volta do final da década de 1940, início da década de 1950, com o Projeto Manhattan – projeto liderado pelos Estados Unidos e do Canadá, que construiu as primeiras bombas atômicas, durante a 2ª Guerra Mundial.

Em 1996 o Project Management Institute (PMI) publica a primeira edição do Guia PMBOK com o objetivo de estabelecer um padrão, documentar e padronizar as práticas amplamente aceitas de gerenciamento de projetos. Pode-se dizer que esse objetivo foi alcançado, pois o Guia PMBOK, atualmente em sua quinta edição, é reconhecido pelo *American National Standards Institute* (ANSI) e pelo *Institute of Electrical and Electronics Engineers* (IEEE), o que o credencia como a principal referência mundial de boas práticas de gerenciamento de projetos.

O gerenciamento das comunicações estabelece, realiza, monitora e controla o fluxo de informações durante todo o ciclo de vida dos projetos, e caracteriza-se como fator vital para o sucesso deles. Deste modo, é importante que todas as comunicações em projetos sejam pautadas segundo processos organizados e disciplinados, sendo capazes de gerar informações corretas e completas, disponibilizadas em momentos adequados e à disposição das pessoas certas para que realizem suas tarefas, como estabelecido no plano do projeto.

A comunicação é um reflexo de estrutura organizacional aderente às estratégias da empresa. Em empresas consideradas inovadoras, observa-se que a comunicação não é transmitida de cima para baixo seguindo um só caminho, mas sim, é compartilhada por um número significativo de interessados de forma a atenderem seus requisitos. Constatam-se, pelo menos, três variáveis a serem consideradas na gerência da inovação: informação, tempo e pessoas. Observa-se que as empresas que melhor gerenciam a inovação são as que disponibilizam *a informação certa para a pessoa certa na hora certa*. Tal capacidade só é obtida através de um processo de gerência do sistema de comunicação, cujo estágio de maior abrangência, constitui-se no que se convencionou chamar de *gestão do conhecimento*.

Desta forma, o presente estudo tem como objetivo apontar os fatores necessários para a implantação de área de gerenciamento das comunicações em projetos em uma empresa de engenharia civil na capital do estado do Paraná, Curitiba, portanto.

Para tanto, o desenvolvimento do estudo visa responder a seguinte questão: analisando a comunicação da atividade na área de projetos de uma construtora de médio porte do município de Curitiba, sob o ponto de vista do gerenciamento de projetos, a gestão da comunicação é viável?

O pressuposto para este trabalho é que diante do proposto pelo PMI através do PMBOK sobre a gestão da comunicação, tornou-se mais vantajoso para a referida empresa, optar pela implantação desta área do conhecimento em todos os projetos em andamento.

Em relação aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo quanto aos objetivos, como estudo de caso e documental quanto aos procedimentos, e qualitativo quanto à abordagem do problema.

O trabalho de pesquisa que se segue apresenta inicialmente a definição de gerenciamento de projetos, seguida por um breve histórico do seguimento, logo após tem-se a conceituação de gestão da comunicação. Dando continuidade, alguns processos relevantes em relação a esta área do conhecimento para atividade de construção imobiliária são indicados.

Em abordagem de estudo de caso traz à luz fatores críticos para a implantação do gerenciamento das comunicações em empresa de engenharia, cuja implantação do gerenciamento das comunicações propriamente dito, não será realizada por não haver tempo hábil para tal. Deste modo, a referida aplicação caracteriza-se como um momento seguinte ao estudo atual.

Na seção desenvolvimento trata-se sobre projetos, gerenciamento de projetos e importância do processo de comunicação neste contexto, conceito de processo de comunicação no gerenciamento de projetos, aspectos do processo de comunicação em projetos em empresa de engenharia civil, plano de comunicação proposto para a referida empresa. Na sequência é apresentada avaliação, processo de comunicação correlacionado com o aspecto teórico relatado no início desta seção. Os autores apresentam, assim, matriz de análise das partes interessadas e elabora proposta para matriz de comunicação de projetos para uma empresa de engenharia civil.

Por fim, conclusões do trabalho, destacando a importância da formalização do planejamento de comunicação em projetos, onde se busca expor de forma breve as limitações do referido estudo e sugestões de novas pesquisas que venham a contribuir, em especial, aplicadas a empresas de engenharia civil.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão de projetos

No Guia PMBOK, o gerenciamento de projetos é definido como “a aplicação do conhecimento, habilidades e técnicas às atividades do projeto para atender a seus requisitos” (PMI, 2013, p. 5). Para tal, um gerente de projetos poderá realizar a aplicação e integração apropriada de quarenta e sete processos de gerenciamento de projetos, que podem ser agrupados em cinco grupos de processos, a saber: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Ressalta-se que, segundo o PMI (2013), os projetos (e os programas) são empreendidos com o objetivo de alcançar resultados estratégicos de negócios e, por isso, é fundamental que a estratégia organizacional oriente e direcione o gerenciamento de projetos, especialmente quando se considera que projetos existem para apoiar as estratégias organizacionais.

“O gerenciamento de projetos é parte integrante desse sistema de gestão e necessário para realizar iniciativas mais efetivas e planejamentos mais sofisticados [...] tudo está interligado na gestão, e que o gerenciamento de projetos faz parte dessa integração sistêmica e não deveria ser visto como uma metodologia separada” (MUNDO PROJECT MANAGEMENT, 2014/2015, p. 11).

Segundo o PMI (2013) um projeto é um esforço temporário com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado único. As empresas tradicionalmente se organizam em processos, hierarquia, geografia e outras formas, no entanto, quando suas atividades estão fortemente suportadas por projetos, empreendimentos, elas devem organizar-se privilegiando este enfoque. Assim, a proposta deve ser direcionada neste sentido, de privilegiar o enfoque da gestão por projetos.

2.1.1 Histórico

Nas organizações, segundo Kerzner (2006), o gerenciamento de projetos ganhou impulso para sua adoção especialmente com as recessões de 1973/83 e 1989/93, com o surgimento dos partidários da gestão de projetos e do planejamento de objetivos a longo prazo.

2.1.2 Gestão da Comunicação

“O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada” (PMI, 2013, p. 287).

O Guia PMBOK ao tratar especificamente do gerenciamento de comunicações em projetos como uma área do conhecimento que permite a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e disponibilização das informações do projeto na forma e no prazo apropriados, reconhece a existência de cinco processos:

- Identificar as partes interessadas – tem por objetivo identificar pessoas ou organizações envolvidas pelo projeto e documentar as informações relevantes relativas aos seus interesses, envolvimento e impacto no projeto;
- Planejar as comunicações – objetiva a determinação das necessidades de informação e de comunicação das partes interessadas no projeto;
- Distribuir informações – fase cujo objetivo é tornar as informações necessárias disponíveis no tempo e da maneira que os interessados desejam;

- Reportar o desempenho – permite a coleta e distribuição de informações de desempenho, na qual se inclui a preparação de relatórios de desempenho, relatórios de progresso e de projeções;
- Gerenciar as expectativas das partes interessadas (*stakeholders*) – caracterizada por interagir com as partes interessadas para satisfazer suas necessidades e resolver problemas e as questões que possam ocorrer.

O quadro 1 apresenta a visão geral dos referidos processos, conforme proposta no Guia PMBOK, relacionando suas entradas, ferramentas e técnicas utilizadas em seu processamento e suas saídas, além do relacionamento com os três grupos de processos do projeto: planejamento, execução e controle e encerramento dos projetos não são relacionados processos específicos da comunicação.

Quadro 1
VISÃO GERAL DO GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

Fases do projeto	Processos	Entradas	Ferramentas e técnicas	Saídas
Iniciação	Identificar as partes interessadas	☐ Termo de abertura do projeto ☐ Documentos de aquisição ☐ Fatores ambientais da empresa ☐ Ativos de processos organizacionais	☐ Análise das partes interessadas ☐ Opinião especializada	☐ Registro das partes interessadas ☐ Estratégia para gerenciamento das partes interessadas
Planejamento	Planejar as comunicações	☐ Registro das partes interessadas ☐ Estratégia para gerenciamento das partes interessadas ☐ Fatores ambientais da empresa ☐ Ativos de processos organizacionais	☐ Análise dos requisitos da comunicação ☐ Tecnologia das comunicações ☐ Modelos de comunicação ☐ Métodos de comunicação	☐ Plano de gerenciamento das comunicações ☐ Atualizações nos documentos do projeto
Execução	Distribuir informações	☐ Plano de gerenciamento do projeto ☐ Relatórios de desempenho ☐ Ativos de processos organizacionais	☐ Métodos de comunicação ☐ Ferramentas de distribuição de informações	☐ Atualização em ativos de processos organizacionais

continua

Fases do projeto	Processos	Entradas	Ferramentas e técnicas	Saídas
Controle e monitoramento	Reportar o desempenho	☐ Plano de gerenciamento do projeto ☐ Informações sobre o desempenho do trabalho ☐ Medidas de desempenho do trabalho ☐ Previsões de orçamentos ☐ Ativos de processos organizacionais	☐ Análise de variação ☐ Métodos de previsão ☐ Métodos de comunicação ☐ Sistemas de distribuição de informações	☐ Relatórios de desempenho ☐ Atualizações em ativos de processos organizacionais ☐ Solicitações de mudanças
	Gerenciar as expectativas das partes interessadas	☐ Registro das partes interessadas ☐ Estratégia para gerenciamento das partes interessadas ☐ Plano de gerenciamento do projeto ☐ Registro das questões ☐ Registro das mudanças ☐ Ativos de processos organizacionais	☐ Métodos de comunicação ☐ Habilidades interpessoais ☐ Habilidades de gerenciamento	☐ Atualizações em ativos de processos organizacionais ☐ Solicitações de mudanças ☐ Atualizações no plano de gerenciamento do projeto ☐ Atualizações nos documentos do projeto

Fonte: Guia PMBOK®, 2008.

Para Terra (1998, pg. 63), “a teoria organizacional e as necessidades impostas pelo ambiente têm evoluído no sentido de promover uma crescente participação da contribuição intelectual dos trabalhadores e uma gestão pró-ativa da criatividade, da aprendizagem e do conhecimento”.

3. Metodologia

3.1 Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo quanto aos objetivos que, segundo Gil (apud BEUREN et al., 2009), tem como principal objetivo descrever

características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Andrade (apud BEUREN et al., 2009) ainda destaca, que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles.

Quanto aos procedimentos, classifica-se como estudo de caso que “caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico” (BEUREN et al., 2009, p.84).

Martins e Teóphilo (2009, p.61-62), salientam que:

A estratégia de pesquisa Estudo de Caso pela avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma atividade social que se analisa profunda e intensamente. Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente descrever, compreender e interpretar a complexidade de um acaso concreto. Mediante um mergulho, profundo e exaustivo em um objetivo delimitado – problema de pesquisa -, o Estudo de Caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa.

Segundo YIN (2001), o estudo de caso como ferramenta de investigação científica é utilizado para compreender processos na complexidade social nas quais estes se manifestem: seja em situações problemáticas, para análise dos obstáculos, seja em situações bem-sucedidas, para avaliação de modelos exemplares. A metodologia pressupõe, em alguns casos, a existência de uma teoria prévia, que será testada no decorrer da investigação.

Este trabalho também pode ser caracterizado como pesquisa documental, já que utiliza documentos como fonte de dados, informações e evidências. A pesquisa documental tem semelhanças com a pesquisa bibliográfica, porém a principal diferença entre elas decorre da diferença das fontes primárias, assim considerados os materiais compilados pelo próprio autor do trabalho, que ainda não foram objeto de análise, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os propósitos da pesquisa.

Quanto à abordagem do problema trata-se de um estudo qualitativo. Martins e Teóphilo (2009) afirmam que a pesquisa qualitativa também é conhecida como pesquisa naturalística, uma vez que para estudar um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais é necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido. Uma de suas principais características é a predominância da descrição. Os dados são analisados à medida que são coletados. Desse processo, formam-se ou consolidam-se abstrações. A pesquisa qualitativa tem como preocupação central, descrições, compreensões e interpretações dos fatos ao invés de medições.

3.2 Seleção da amostra e coleta dos dados

Na estruturação do presente estudo, foi realizada revisão de literatura e pesquisa de campo em uma empresa de médio porte para identificar as práticas de gestão da comunicação. Entrevistaram-se os engenheiros gestores de projetos e os diretores da empresa. Em relação à área de projetos, a empresa apresenta modelo de gestão descentralizada. São três equipes com práticas de gestão próprias, ou seja, o diretor

responsável por cada equipe conduz os projetos da forma que entende ser a mais adequada. Os gerentes funcionais, que coordenam as áreas operacionais, também atuam como gerentes de projeto, e cada um é responsável por todos os projetos de um respectivo cliente, podendo ter que gerenciar vários projetos pequenos ou apenas um dependendo do tamanho e complexidade dele.

Os dados coletados são referentes ao ano de 2015, ano este em que a construtora avaliada possuía doze projetos em andamento.

Igualmente observou-se a atuação dos engenheiros e técnicos de segurança. A partir das observações partiu-se para a análise dos dados e as considerações finais.

4. Análise e discussão dos resultados

A análise crítica do planejamento dos projetos quanto aos aspectos da gestão da comunicação inexistente como prática gerencial na empresa analisada.

Constatou-se que os trabalhadores possuem uma grande deficiência de informação, motivação e treinamento. Cabe às empresas criar mecanismos alternativos para garantir a melhoria contínua dos recursos humanos, pois eles são o seu maior patrimônio.

O processo atual de comunicação da empresa foi mapeado e os problemas apontados junto às atividades dele foram agrupados em cinco grupos, considerando o grau de afinidade dos problemas, os grupos formados são:

- 1º Grupo – Comprometimento das lideranças: relaciona o problema da falta de comprometimento da diretoria, gerência e coordenação da empresa com o processo de gestão da comunicação;
- 2º Grupo – Mudança da cultura organizacional para melhoria da comunicação: agrupa os problemas de comunicação na empresa relacionados à cultura organizacional;
- 3º Grupo – Gestão de pessoas para melhoria da comunicação e integração das áreas: agrupa os problemas de gestão interna da empresa, que não estão diretamente relacionados à comunicação, mas que exercem influência sobre ela em maior ou menor grau; tem relação com a estrutura organizacional vigente;
- 4º Grupo – Processo de gestão da comunicação: agrupa os problemas relacionados à falta de um processo formal de comunicação. A falta de um processo formal de comunicação pode ser considerada uma causa raiz, pois outros problemas citados nas entrevistas são consequência dele. Isto foi constatado através do diagrama matricial; onde este problema obteve alta pontuação;
- 5º Grupo – Melhoria da comunicação com o cliente externo: reúne os problemas relacionados à comunicação com o cliente externo.

O Quadro 1, demonstra o exposto acima.

Grupos	Desdobramento dos problemas (P)	Práticas propostas
1º - Comprometimento das lideranças(diretores, gerentes e coordenadores de disciplinas e projetos)	(P1) Falta de comprometimento das lideranças	1. Apresentar para a alta direção da empresa e interessados a importância e impactos que a boa comunicação tem sobre os resultados dos projetos.

		2. Desenvolver as habilidades de comunicação nas lideranças de forma a: conhecer as formas de comunicação, entender e exercer as diversas formas de expressão da comunicação, ter senso de justiça, saber sintetizar ou expandir informações, elaborar o planejamento das comunicações, conhecer as expectativas dos emissores e receptores e conhecer os canais disponíveis.
2º - Mudança da cultura organizacional para melhoria da comunicação	(P2) Falta de motivação da equipe; (P3) Centralização das informações da gerência do projeto; (P4) Limitação da autonomia da equipe; (P5) Conflitos de interesses entre as lideranças; (P6) Excesso de flexibilidade nos processos.	3. Realizar comemorações com a equipe para conferir visibilidade à conclusão dos principais <i>milestones</i> dos projetos. 4. Realizar palestras de conscientização da importância da gestão da comunicação na empresa. 5. Investir em treinamentos para que os gestores de projetos sejam comunicadores efetivos e facilitadores das comunicações ao invés de agirem como bloqueadores de comunicação. 6. Realizar treinamentos sobre gerenciamento de projetos e a importância de seguir a sistemática adotada

3º - Gestão de pessoas para a melhoria da comunicação e integração entre as áreas	(P7) Mudanças constantes das equipes; (P8) Diferentes níveis técnicos das partes envolvidas; (P9) Falta de integração entre as áreas; (P10) Conflitos de personalidade.	pela empresa. 7. Montar equipes com membros que já trabalharam juntos em projetos anteriores e obtiveram bons resultados. 8. Realizar treinamentos específicos. 9. Manter a equipe de projeto o mais próxima possível e ter uma sala de comando para o projeto. 10. Disponibilizar treinamentos para os gerentes de projeto de como gerenciar conflitos.
4º - Processo de gerenciamento da comunicação	(P11) Falta de um processo formal de comunicação; (P12) Falta de visão coletiva do processo de comunicação informal; (P13) Falta definir quem tem acesso às informações; (P14) Falta de acesso às ferramentas de gerenciamento de projetos existentes; (P15) Falta de documentos formais para a distribuição das informações; (P16) Falta de acesso aos documentos existentes do projeto; (P17) Falta de organização dos dados para melhor aproveitamento deles; (P18) Falta de <i>feedback</i>; (P19) Desconhecimento do status do projeto; (P20) Falta de divulgação das informações com antecedência necessária para uma análise prévia.	11. Realizar reunião de <i>kick-off</i> ou de lançamento do projeto. 12. Promover reuniões com a equipe de planejamento para a seleção do modelo de comunicação. 13. Fazer uma sessão de <i>brainstorming</i> de como cumprir a necessidade da comunicação para cada <i>stakeholder</i>; 14. Elaborar um mapa das comunicações; 15. Elaborar um cronograma de reuniões; 16. Elaborar um plano de comunicação; 17. Criar um boletim informativo (<i>newsletter</i>) e manter atualizadas as informações sobre os projetos na intranet; 18. Criar um sistema de

		atualização das informações: arquivos manuais, bancos de dados eletrônicos, softwares, etc. 19. Alocar os <i>deliverables</i> do projeto em um depósito, diretório, biblioteca setorizados, onde possam ser acessados por todos da área de projetos. 20. Utilizar teleconferência e vídeo para conferências regulares com os <i>stakeholders</i> remotos; 21. Criar relatórios de status individual: membros da equipe para o gerente dos projetos; 22. Realizar reuniões no final de cada fase do projeto e registrar em Ata de Reunião; 23. Realizar reuniões de desempenho para revisões de desempenho e pedidos de mudanças; 24. Utilizar ferramentas e técnicas para comunicar o desempenho dos projetos, tais como: Análise do Valor do Trabalho, Índice do Desempenho de Custo (IDC) e Índice de Desempenho de Prazo (IDP); 25. Elaborar relatório de desempenho de projetos com: curva 'S', desvios de
--	--	--

		cronograma e custos, projeção dos custos finais, maiores problemas e soluções. 26. Utilizar indicadores de status (verde/amarelo/vermelho) nos relatórios de desempenho.
5º - Melhoria da comunicação com o cliente externo	(P21) Pouca comunicação com o cliente externo.	27. Realizar reuniões presenciais com os clientes externos para aumentar o comprometimento dos envolvidos e o conhecimento de suas necessidades; 28. Registro de mudanças de escopo, prazo, custo e qualidade dos projetos.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quadro 1 – Desdobramento de problemas e práticas propostas por grupos

4.1 Processo de comunicação

As propostas de implantação do processo com as práticas de gestão da comunicação propostas para melhoria do processo são: após aprovação do projeto com o cliente, realizar reunião de abertura, realizar uma sessão de *brainstorming*, divulgar projeto para equipe por e-mail, selecionar modelo de comunicação, elaborar um plano de comunicação, elaborar cronograma de reuniões de pedido de mudança, realizar mapa de comunicações, relatório de status individual, disponibilizar os documentos do projeto na rede, elaborar relatórios de status de projeto e utilizar informações do projeto na intranet. Estas sugestões não foram testadas e para fins de validação deverão ser realizadas em projetos de diferentes portes da empresa, em estudos futuros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o estudo de caso ora apresentado, pode-se concluir que a organização em questão, mesmo sendo de médio porte, apresenta necessidades de uma abordagem científica de gerenciamento de projetos e, apesar das carências, visualiza-se a possibilidade de implantação de um Programa de Gestão da Comunicação em Projetos – PGCP.

Neste aspecto, sugere-se o desenvolvimento da alta direção e a designação de seus membros para gerenciar o PGCP, assim como acompanhar o desempenho das ações estabelecidas pelo programa de comunicação. Para isto, é necessária a definição das

diretrizes, a forma de acompanhar a evolução de cada um deles, e divulgar para toda a organização os resultados e seus objetivos. Recomenda-se a criação de uma equipe de consultores internos e a contratação de consultoria externa periódica.

Entende-se ainda, que a centralização da área de projetos trará melhoras como a simplificação e otimização dos processos como, por exemplo, os serviços executados em obra. Os esforços para implantação de um PGCP certamente serão recompensados pelo potencial de sinergia a ser auferido em planejamento estratégico, eficácia, consistência e robustez da busca pela melhoria contínua global. Afinal, pessoas constituem-se na essência de qualquer organização.

Considerou-se neste trabalho o levantamento de problemas relacionados à comunicação e propor soluções para eles. Outras pesquisas deverão ser realizadas para mapear os indicadores relativos aos outros impactos pelas operações da organização: sociedade, acionistas, clientes, fornecedores, competidores e governo. Embora não tenham sido consideradas neste trabalho as limitações relacionadas a prazo, custo e tempo para implantação da proposta observa-se que as mudanças indicadas têm forte relação com as estratégias da empresa e, portanto, o comprometimento das lideranças da empresa para realização destas mudanças será fundamental para a implantação e o sucesso delas.

Referências

BEUREN, I. M. et al. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHAVES, L. E. et al. *Gerenciamento da comunicação em projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MUNDO PROJECT MANAGEMENT. *Entrevista com Vicente Falconi*. Curitiba: Ed. Mundo, n. 60, p. 11-14, dez. 2014 e jan. 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)*. Project Management Institute, 14 Campus Boulevard, Newton Square, Pennsylvania, USA, Quarta Edição, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)*. Project Management Institute, 14 Campus Boulevard, Newton Square, Pennsylvania, USA, Quinta Edição, 2013.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. 1999. Tese (doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.