

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MICHELE BORGES DA SILVA

**QUALIDADE DO GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS: UM
ESTUDO DE CASO EM PROJETOS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Canoas
2021

MICHELE BORGES DA SILVA

**QUALIDADE DO GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS: UM
ESTUDO DE CASO EM PROJETOS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em
Administração, pelo Curso de
Administração da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador(a): Prof.(a) Amarolinda Zanela Klein

Canoas

2021

AGRADECIMENTOS

O caminho para uma graduação é muito difícil, mas mesmo diante das dificuldades, nunca cogitei desistir. Queria dar este orgulho para minhas filhas e meus pais. Perdi as contas de quantos anos estou nesta caminhada. Enfim, estou chegando ao final desta etapa da minha vida. Tenho uma lista imensa de pessoas para agradecer nesta longa jornada. Início agradecendo a Deus que me deu saúde e força para continuar nesta luta. Em segundo lugar, meu querido marido, Dante, e filhas amadas, Giovanna e Maria Luiza, que estiveram ao meu lado apoiando e motivando. A meus pais amados, Davi e Ariete. A meus irmãos queridos, e suas famílias, que mesmo distantes, sempre torceram por mim. A meus queridos cunhados, que considero irmãos e, principalmente, minha segunda mãe (sogra), Selvita, aquela pessoa que sempre acreditou que eu conseguiria, muitas vezes cuidou das minhas filhas para que eu pudesse estudar. Gostaria de citar tantas outras pessoas, que sempre terão minha gratidão. Muito obrigada a todos, de coração. Esta vitória é de todos nós. Amo vocês!

Atualmente, o mercado de trabalho vê a comunicação dentro da organização ou empresa como uma ferramenta importantíssima para a projeção de seus trabalhos ao seu público. Portanto, se não for bem arquitetada, poderá pôr a empresa em situações desagradáveis. Também há muitos eventos acerca da comunicação empresarial sendo desenvolvidos. Assim você pode perceber que a comunicação empresarial é muito importante para o bom andamento da empresa. (OLIARI, 2011, p. 71)

RESUMO

Projetos são empreendimentos multidisciplinares com resultados exclusivos a serem alcançados dentro de prazos pré-estabelecidos, ou seja, eles precisam atingir um objetivo claro, dentro de um prazo determinado, contando com um conjunto limitado de recursos para alcançar as metas estipuladas, e uma gestão eficiente de projetos é parte fundamental para a evolução da inovação das empresas. Neste campo de estudo, a comunicação é uma das áreas de conhecimento que pode impactar os resultados de um projeto. Em se tratando da área de tecnologia, responsável pelos processos de inovação em um cenário de transformação digital, o gerenciamento de comunicação nos projetos se torna ainda mais importante. Analisar como as ferramentas e práticas de comunicação utilizadas por membros de equipes de projetos de Tecnologia da informação impactam na qualidade da comunicação nesses projetos. Analisar como as ferramentas e práticas de comunicação utilizadas por membros de equipes de projetos de Tecnologia da informação impactam na qualidade da comunicação nesses projetos O presente estudo utiliza uma metodologia de pesquisa qualitativa e descritiva através de um estudo de caso. Os resultados demonstram que a comunicação atinge seu objetivo na gestão de projetos na Multinacional estudada, mas ocorre algumas falhas de comunicação na execução de alguns projetos, como as informações importantes não serem replicadas a todas as partes interessadas, bem como mudança de escopo do projeto por falta de alinhamento entre as parte envolvidas ocasionam conflitos e desgastes entre as equipes internas e externas. Conclui-se que, se criado um plano de comunicação para gerenciar a comunicação em todo o ciclo de vida do projeto, e aplicadas ferramentas e métodos adequados à execução, a comunicação será mais efetiva e eficaz.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Gerenciamento da Comunicação; Tecnologia da Informação; Eficácia no Gerenciamento.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Formas de comunicação | 20 |
| Figura 2: Principais habilidades valorizadas no gerenciamento de projetos nas organizações | 21 |
| Figura 3: Integração entre o ambiente externo e interno | 22 |
| Figura 4: Fluxo de dados no gerenciamento das comunicações | 28 |
| Figura 5: Resumo das entrevistas | 30 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Qualidade da comunicação interna na empresa | 38 |
| Gráfico 2: Avaliação do recebimento das informações | 39 |
| Gráfico 3: Cinco mais importantes variáveis para a comunicação nos projetos | 40 |
| Gráfico 4: Canais mais utilizados para comunicação | 41 |
| Gráfico 5: Avaliação das reuniões | 42 |
| Gráfico 6: Falhas de comunicação geram | 43 |
| Gráfico 7: Causas das falhas de comunicação | 44 |
| Gráfico 8: Problemas de comunicação acontecem com mais frequência | 45 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|-------|--------------------------------------|
| CRM | Customer Relationship Management |
| EAP | Estrutura Analítica de Projeto |
| FIA | Fundação Instituto de Administração |
| IA | Inteligência Artificial |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PMBOK | Project Management Body of Knowledge |
| PMI | Project Management Institute |
| TI | Tecnologia da Informação |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO | 10 |
| 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA | 10 |
| 1.3 OBJETIVOS | 12 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 12 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 12 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA | 13 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 13 |
| 2.1 PROJETOS | 13 |
| 2.1.1 Gestão de Projetos | 13 |
| 2.1.2 Tipos de Projetos | 15 |
| 2.1.3 Fases de Projetos | 16 |
| 2.2 ÁREAS DE CONHECIMENTO DE UM PROJETO | 16 |
| 2.3 COMUNICAÇÃO | 19 |
| 2.3.1 Comunicação organizacional | 19 |
| 2.3.2 Gestão da comunicação em projetos | 21 |
| 3 METODOLOGIA | 29 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA | 29 |
| 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE CASO | 29 |
| 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS UTILIZADAS | 30 |
| 3.4 ANÁLISE DE DADOS | 31 |
| 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO | 33 |
| 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS | 34 |
| 4.1 DESCRIÇÃO GERAL DO CASO | 34 |
| 4.2 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS | 34 |
| 4.3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO | 37 |
| 5 CONCLUSÕES | 45 |
| REFERÊNCIAS | 47 |
| APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA | 51 |
| APÊNDICE II - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO | 52 |
| APÊNDICE III - QUADROS DE ANÁLISE DE DADOS | 54 |

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a FIA - Fundação Instituto de Administração (2021), as organizações a nível mundial estão realizando anualmente grandes investimentos em projetos, correspondendo a 25% do PIB mundial. Assim, devido ao grau de importância dessas transações e os riscos relacionados à sua execução, uma gestão eficiente de projetos é fundamental para a evolução das organizações.

“O projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMBOK, 2017, p.4), podemos ainda complementar que o projeto não é uma atividade rotineira, mas um grupo de atividades controladas por prazo com um objetivo único envolvendo um orçamento financeiro que depende de planejamento prévio, conforme Martinelli (2009). Buscando complementar este entendimento sobre o conceito de projeto, Wolff (2019) menciona um projeto como uma forma de relacionar um empreendimento com prazos estabelecidos, buscando um resultado exclusivo, sendo assim, diferente de uma outra atividade repetitiva, pois apresenta esforço e tempo determinados.

A aplicação do gerenciamento de projetos pode ocorrer em diversas áreas como, sociais, governamentais, de construção, entre outras. Dentre estas, destaca-se a área de Tecnologia da Informação (TI), que no cenário atual, necessita de constantes investimento e desenvolvimento, as mudanças são uma forte característica da tecnologia. A evolução gera mais concorrência para as empresas, como resultado é necessário dominar, monitorar, prever riscos e verificar depressa o aparecimento de novas possibilidades, transformando a gestão de projetos ainda mais imprescindível para o sucesso dos projetos desenvolvidos estrategicamente pelo negócio.

O desempenho do projeto pode ser afetado por alguns fatores internos e externos. O assunto gestão de projetos é desdobrado por PMBOK (2017) em áreas do conhecimento que são: gerenciamento, escopo, custos, tempo, integração, qualidade, riscos, aquisições, recursos, partes interessadas e comunicação.

Neste trabalho, foi escolhido para estudo, a comunicação realizada dentro de projetos da área de TI em uma empresa Multinacional Francesa que é um dos principais provedores globais de serviços de consultoria, tecnologia e terceirização do País. Em decorrência disto, objetivou-se com este trabalho contribuir para a empresa aumentar a eficiência e eficácia em seus projetos, na qual será aplicado entrevistas e

questionários em gerentes de projetos e especialistas da área de Tecnologia da Informação (TI) envolvidos na execução de diferentes tipos de projetos.

1.1 TEMA E DELIMITAÇÃO

A comunicação, que se baseia em tornar as informações disponíveis e inteligíveis, é fundamental na gestão de projetos, pois é de extrema importância que a informação seja transmitida de maneira assertiva, assegurando a efetividade no entendimento da mensagem a todas as partes envolvidas. “A comunicação tem sido muito importante em projetos, porque quase tudo fica registrado, sendo possível identificar os erros vinculados a algum tipo de falha nas comunicações” (DINSMORE, 1999, p.226). A comunicação não envolve apenas as pessoas, mas também gatilhos que possibilitam emitir e receber a informação, garantindo a tomada de decisão dentro das organizações. Kerzner (2020, p. 399) afirma que a comunicação nos projetos “inclui a distribuição de informações sobre decisões tomadas, autorizações de trabalho, negociações e relatórios do projeto”. Em projetos de TI, a interação entre os profissionais de diferentes áreas é necessária, o que pode gerar lacunas nos processos de comunicação.

Assim como outros fatores que influenciam o projeto, a comunicação impacta diretamente na realização e sucesso do mesmo. Este é o tema central desta pesquisa.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme já comentado, dentro do gerenciamento de projetos pode-se identificar diversas áreas como sendo primordiais para a sua execução. Logo, a comunicação tem um papel importante dentro das organizações, por se tratar de um somatório de todas as atividades da empresa, esta atividade multidisciplinar, precisa envolver métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing, para melhorar o fluxo de informações trocadas dentro do ambiente empresarial, conforme constatado por Pimenta (2004).

Quando olhamos para a Tecnologia da Informação (TI), soluções são constantemente criadas e disponibilizadas à sociedade, para Castells (1999, p.43) o surgimento de “um novo paradigma tecnológico, organizado com base na tecnologia

de informação” começa a remodelar a base da sociedade em ritmo acelerado. Pode-se ainda complementar que a tecnologia é um ator fundamental para o desenvolvimento organizacional.

“A tecnologia está associada a impactos socioeconômicos sobre uma comunidade, resultante da aplicação de novos materiais, novos processos de fabricação, novos métodos e novos produtos” (REIS,2008, p. 69). É fundamental, conforme Heldman (2009), que se informem mensagens básicas do projeto a todo momento, como: o status, escopo e atualizações de escopo, riscos, ações, entre outros.

Dado o exposto, o tema desta pesquisa consiste no gerenciamento da comunicação na gestão de projetos, mais especificamente, o gerenciamento da comunicação interna em projetos de Tecnologia da Informação (TI).

No site administradores.com, Barbosa (2019) afirma que é de extrema importância o desenvolvimento contínuo das competências que envolvem comunicação, pois a comunicação é a base para a socialização. Segundo Keeling (2002) a comunicação é uma habilidade natural e a omissão ou a falta dela é a causa de muitos problemas e conflitos durante a realização de projetos. A pmsurvey.org (PMSURVEY,2014), realizou uma pesquisa que apontou as maiores deficiências dos gerentes de projetos são relacionadas com a comunicação e os problemas mais frequentes em projeto são de gerenciamento das comunicações, seguidos da gestão de conflitos.

Com uma ótica sobre a área de TI, é ressaltado na pesquisa de Muszynska *et al.* (2015) a importância da comunicação dentro dos projetos de TI, classificando-a em sexto lugar de uma lista sobre práticas fundamentais de gerenciamento de projetos. Ainda, Maretti *et al.* (2016) ressalta em sua revisão sistemática, estudos relacionados à comunicação em gerência de projetos de TI. Os autores afirmam que a comunicação é um dos principais desafios encontrados na área de tecnologia, além de encontrar técnicas e ferramentas que serão utilizadas para lidar com esses desafios.

Como projetos são atividades rotineiras realizadas por pessoas, sempre haverá comunicação entre os seus integrantes, solicitando ou recebendo informações, sendo informadas ou informando. Considerando os dados que apontam problemas frequentes de comunicação em projetos, este estudo é oportuno para ajudar a gerar conhecimentos que possam colaborar para o aprimoramento desta atividade que

envolve tantos profissionais e áreas chaves na economia. Diante da problematização encontrada, a questão desta pesquisa tem como indagação:

Como as ferramentas e práticas de comunicação, utilizadas por membros de equipes de projetos de Tecnologia da informação, impactam na qualidade da comunicação nesses projetos?

A contextualização desta pesquisa será produzida em uma empresa Multinacional líder no mercado de consultoria e prestação de serviços em TI, onde projetos são suportados por várias equipes em diferentes locais, e o fator comunicação torna-se essencial para uma entrega satisfatória. A intenção deste estudo, é entender as ferramentas e práticas para gerenciamento da comunicação em projetos de atualização ou implantação de sistemas na área de tecnologia da informação. As entrevistas e questões aplicadas aos gerentes de projetos e especialistas da área, serão elaboradas abordando dados pertinentes a processos de gerenciamento da comunicação em projetos, onde os meios de contato com os profissionais ocorrem por videoconferência (Teams) e formulários online (google forms).

1.3 OBJETIVOS

Nesta seção, listam-se o objetivo geral e os objetivos específicos deste projeto.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como as ferramentas e práticas de comunicação utilizadas por membros de equipes de projetos de Tecnologia da informação impactam na qualidade da comunicação nesses projetos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- A) Identificar ferramentas e práticas de comunicação utilizadas pelas equipes.
- B) Analisar as vantagens e desvantagens, pontos fortes e fracos das práticas e ferramentas utilizadas.
- C) Propor recomendações de melhorias que podem ser implementadas para aumentar a qualidade da comunicação na gestão de projetos de TI.

1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com a questão de pesquisa apresentada, o tema deste trabalho evidencia uma oportunidade de entendimento sobre a relação entre o gerenciamento da comunicação e as ferramentas e práticas de comunicação em um projeto de TI, e a eficácia dessa comunicação. O melhor entendimento desse assunto poderá auxiliar no desenvolvimento gerencial dos envolvidos na pesquisa e outros profissionais que atuam em contextos semelhantes, por ser importante para as organizações e principalmente no âmbito de gestão de projetos.

A discussão de modelos de gestão de comunicação, pode contribuir para a difusão de conhecimento, melhorar práticas e minimizar impactos nos projetos. Como cidadã e profissional atuante no gerenciamento de projetos de TI, entendo que minhas ações e escolhas contribuem para os desenvolvimentos de boas práticas, buscando atender às minhas necessidades como gerente de projeto, e esse conhecimento pode ser compartilhado com outros gestores. Como profissional de administração, meu papel junto à sociedade e à comunidade empresarial, está relacionado com a busca de novas práticas de gestão mais eficazes e eficientes.

A relevância deste trabalho consiste, assim, em contribuir para a redução de desperdícios e otimização de recursos, sejam eles humanos, ambientais ou sociais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção visa apresentar uma revisão da literatura no que tange a este trabalho. Inicia com a definição da Gestão de Projetos e suas principais áreas, e evolui para a apresentação do conceito de Comunicação em projetos, suas práticas, ferramentas, bem como suas barreiras, apresentando as pesquisas recentes realizadas sobre o tema.

2.1 PROJETOS

2.1.1 Gestão de Projetos

Vargas define projeto como:

... um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo

conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. (VARGAS, 2005, p.13).

Numa empresa, a gestão dos projetos tem relação direta com a garantia de metas atingidas nas organizações, sendo uma relação que varia entre mais forte ou mais fraca, remetendo ao formato organizacional e do produto escolhido.

Os projetos são essenciais para as empresas garantirem que os prazos e qualidade estabelecida sejam cumpridos, pois, uma vez cumpridos, podem levar a empresa a uma série de resultados importantes, como diminuir os custos e aumentar os lucros. Ou seja, a administração de projetos atualmente pode ser considerada uma competência estratégica focalizada no aumento da eficiência e eficácia da empresa por meio da otimização de seus processos. Pode-se dizer que se trata de uma disciplina que envolve um conjunto de modelos, técnicas e ferramentas.

De forma geral, as empresas, em busca da competitividade e com necessidade de modernização de suas atividades e processos, criam projetos, com o intuito de atender essas necessidades. Maximiano (2002, p.26), define o projeto como “um empreendimento temporário de atividade com início, meio e fim programados, que tem por objetivo fornecer um produto singular e dentro das restrições orçamentárias”, com intuito de atender as expectativas das partes interessadas (*stakeholders*).

Conforme Xavier, projeto é definido como:

... um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos. (XAVIER, 2005, p.5).

Já a Organização das Nações Unidas - ONU (1984, apud Corrêa, 2011) define projeto como sendo um empreendimento planejado, que integra um grupo de tarefas inter-relacionadas e ordenadas, tendo como objetivo final, alcançar metas específicas dentro dos limites de um orçamento e de um período concedido. E a definição mais usada, condiz com a definição encontrada no PMBOK (2017, p.4) “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.”

Maximiano (2014) ressalta sobre a diferença entre projetos e atividades funcionais, que são consideradas de rotinas e "infinitas", pois são atividades regulares de produção ou prestação de serviço - e projetos – que possuem as seguintes características:

- Inerente ao projeto - programado começo, meio e fim da atividade;
- Dificuldades nas especificações do problema;
- Falta de conhecimento sobre a solução;
- Rigoroso prazo para solução;
- Interdisciplinaridade do problema ou solução, variedade de recursos envolvidas;

Para Casarotto Filho (2002) um projeto consiste em um conjunto de tarefas com tempo de execução programado, que possui incerteza quanto ao seu sucesso devido seus traços de singularidade e único, sendo necessário uma abordagem específica para gerenciá-lo.

2.1.2 Tipos de Projetos

Os projetos podem ser classificados de diferentes formas, por tipo, como Projetos de sistemas, Projetos de mapeamento de processo, Projeto de Infraestrutura, Projetos de estratégia, entre outros. Podemos apresentar alguns dos principais tipos de projetos, segundo França (2013):

- Projetos de sistemas: São os que resultam em criação ou modificação de códigos sistêmicos e de aplicações de computador.
- Projetos de mapeamento de processo: Os que resultam em criação ou revisão de processos internos da organização e seus documentos.
- Projetos de infraestrutura: Modificam ou projetam melhorias estruturais e criação de novas instalações.
- Projetos de estratégia: Aqueles que visam o planejamento estratégico da empresa (produtos, serviços, legislação, melhorias contínuas, etc.).

Mesmo com suas particularidades, todos os projetos apresentam semelhanças e possuem etapas similares. O que muda de um para outro, é sua atuação conforme o seu tipo.

2.1.3 Fases de Projetos

Com a definição de início e fim, um projeto possui diferentes fases para organizar e atender a sua execução. O instituto de gestão de projetos, o PMI, possui um guia, o PMBOK (2017), que divide as atividades de projetos em cinco grandes grupos de processos, que são também chamadas de ciclo de vida de um projeto:

1. Iniciação: fase que visa identificar as necessidades que o projeto precisa atender, objetivos, riscos, premissas, restrições e viabilidade, para se atender essas necessidades. (o que é o projeto?);
2. Planejamento: fase que envolve desde elementos como detalhamento dos objetivos, criação de cronograma, criação de uma estrutura analítica, delimitação das atividades, tempo, custos, e envolvidos para a execução das atividades. (como fazer?).
3. Execução: fase em que o projeto efetivamente se inicia e executa suas atividades.
4. Monitoramento e controle: fase executada em paralelo com a execução, buscando prever e mitigar riscos, analisar as necessidades de mudanças de escopo, acompanhar prazos e custos, de forma a reportar possíveis problemas e comunicá-los de forma a garantir a fluidez das informações.
5. Encerramento: fase que consiste na entrega do projeto de forma concluída e aprovada por todas as partes interessadas, *stakeholders*, através dos atendimentos dos objetivos iniciais.

2.2 ÁREAS DE CONHECIMENTO DE UM PROJETO

Conforme definido pelo PMBOK (2013), às áreas de conhecimento de um projeto representam conceitos, termos e atividades que são utilizados na maioria das vezes em projetos. A seguir, será apresentado um breve detalhamento das áreas de conhecimento, sendo elas: Gerenciamento de Integração, Gerenciamento de Escopo, Gerenciamento de Tempo, Gerenciamento Aquisições, Gerenciamento de Custos, Gerenciamento de Riscos, Gerenciamento de Recursos, Gerenciamento de Qualidade, Gerenciamento de Comunicações e Gerenciamento das partes interessadas do projeto.

Dessa forma, a atender as necessidades de delimitações deste projeto de pesquisa, se faz a necessidade de apresentação das diferentes metodologias de projetos, visto que analisaremos projetos de sistemas de TI.

Gerenciamento das partes interessadas do projeto - *Entende-se stakeholder*, termo usado para fazer referência às partes interessadas do projeto, como uma pessoa ou grupo de pessoas que possuem interesse em determinado negócio, indústria ou serviço. Todas as ações de uma empresa devem ser pensadas com essas pessoas em mente. Sommerville (2011), define *stakeholder* como o termo utilizado para se referir a qualquer pessoa que terá alguma influência direta ou indireta sobre os requisitos do projeto. Alguns *stakeholders* podem estar envolvidos direta ou indiretamente nos projetos, dependendo do seu porte, cada um com um papel a desempenhar.

Gerenciamento de Integração - Essa área de conhecimento tem como objetivo agrupar os processos que definem a estratégia de gerenciamento do projeto, ou seja, quais processos, metodologias e ferramentas serão necessários para a gestão do projeto, integrando todas as etapas do projeto. Segundo o PMBOK (2017), o gerenciamento de integração de projetos é a área de conhecimento que vai detectar, definir, conciliar, unificar e coordenar todas as atividades pertinentes a um projeto. A área de integração é composta por cinco processos principais, a saber: Criação do termo de abertura e plano de gerenciamento, inspecionar e gerenciar o trabalho e principalmente encerrar etapa ou projeto.

Gerenciamento de Escopo - De acordo com PMBOK (2017), o gerenciamento de escopo é a área que engloba todos os processos que serão necessários para garantir a entrega final e encerrar o projeto com sucesso. O escopo do projeto demanda os seguintes processos: Validação e Controle; Coleta de requisitos; Definição; Criação da Estrutura Analítica de Projeto (EAP).

Gerenciamento de Tempo - Na gestão de projetos, exigir mais tempo ou estimar o prazo de forma muito distante do cronograma real não é benéfico. O PMBOK (2017) propõe que os seguintes processos guiem a gestão do tempo: Definição, sequenciamento, tempo definido e elaboração das atividades e principalmente acompanhamento do cronograma.

Gerenciamento de Custos - Martinelli (2009) afirma que os custos de um projeto fazem parte do chamado tripé ou reação tripla, composto por custo, escopo e tempo. Ainda segundo o autor, os custos do projeto são uma quantificação monetária

dos investimentos realizados. De acordo com o PMBOK (2017), no que diz respeito ao controle de custos, este engloba o orçamento e a linha base de custos (fluxo de caixa). Os desvios ou mudanças no orçamento devem passar pelos trâmites de aprovação e, somente depois de aprovada, deve ser incluída no orçamento. Logo, o controle de custos tem como responsabilidade garantir que não excedam os recursos autorizados.

Gerenciamento de Riscos - O risco está intrinsecamente ligado à capacidade de lidar com as incertezas, sendo o estudo dos riscos essencial para guiar o projeto em uma estratégia com menor incidência de eventos com riscos negativos. Em projetos, os riscos são classificados de acordo com grau abrangência, conhecimento ou efeito provocado. A definição da estratégia adotada no projeto será definida pelo planejamento de riscos.

Gerenciamento de Recursos - Conforme o PMBOK (2017, p. 307), o Gerenciamento de Recursos, “inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto”. Podemos classificar como recursos os materiais, equipamentos, infraestrutura e toda equipe do projeto (recursos humanos).

Gerenciamento da Qualidade - Para o PMBOK, a política de qualidade do projeto é:

Uma política específica da Área de Conhecimentos de Gerenciamento da Qualidade do projeto, que estabelece os princípios básicos que devem governar as ações da organização, à medida que ela implementa seus sistemas de gerenciamento da qualidade. (PMBOK, 2017, p.720).

Nessa área de conhecimento, uma das ferramentas mais utilizadas é o Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe), também chamado de Diagrama de Causa e Efeito. Esta ferramenta serve para diagnosticar e resolver problemas cotidianos de desempenho ou mais complexos e estruturais.

Gerenciamento Aquisições - O planejamento e gerenciamento das aquisições é fundamental, uma vez que evita os desperdícios e os projetos malsucedidos, especificamente na área de TI. Segundo PMBOK (2017), a área de gestão das aquisições integra os processos para adquirir produtos ou serviços relacionados ao projeto.

Gerenciamento da Comunicação em projetos - O planejamento equivocado da comunicação em projetos pode causar diversas situações indesejadas, impactando

na divulgação indevida de informações sigilosas, perda de confiabilidade, atraso nas comunicações, entre outros. Por tratar-se da área de foco da presente pesquisa, o gerenciamento da comunicação em projetos será apresentado no capítulo seguinte.

2.3 COMUNICAÇÃO

A palavra comunicação surgiu do latim *communicare*, Williams (2003, p.75), em uma definição moderna, interpreta a palavra como sendo, “tornar comum a muitos, compartilhar”. A comunicação possibilita a troca de informação entre seres humanos e os animais. O ato de comunicar é de extrema importância para viver em sociedade, proporcionando integração, troca de conhecimento e desenvolvimento. Segundo Aguiar (2004), a comunicação é uma maneira de criar emoções, influenciando e controlando ações dos seres vivos. O processo de comunicação resume-se em uma troca de mensagens entre um emissor e um receptor, que interpreta de forma pessoal (decodifica) a informação e devolve a mesma ao seu emissor.

Para Chiavenato (2000, p.142), “comunicação é um processo fundamental entre indivíduos e organizações, uma troca de informações, tornando as mensagens mais claras.”.

No contexto empresarial, a comunicação é a área estratégica de planejamento de todos os processos. Uma boa estratégia de comunicação é o elemento chave para contribuir com o sucesso de qualquer organização.

2.3.1 Comunicação organizacional

Conforme Woida (2010), no ambiente organizacional, a comunicação é essencial para o processo de gestão, pois interfere no planejamento, na organização, na direção, no controle das tarefas e no alcance dos objetivos organizacionais. Assim, a comunicação busca responder a problemas em ambos os contextos do ambiente organizacional: interno e externo.

Dinsmore (2003) classifica a comunicação de acordo com os estilos formais ou informais. A comunicação formal ocorre por imposição de regras e procedimentos, apresentada por protocolos e outros meios formais, mas a comunicação informal não tem dependência com formalidades e exime regras para troca de informações. Vale salientar que por mais que se utilize a comunicação informal apropriadamente, não se

pode descartar o uso da comunicação formal, já que é recomendada para formalização dos processos e etapas do projeto.

Em conformidade com PMBOK (2004), as premissas de comunicação do projeto determinam quais as informações serão necessárias para os stakeholders, ou seja, todos os esforços serão alocados apenas para a comunicação de informações que contribuam para o sucesso do projeto.

Para a gestão de projetos podem ser adotados as seguintes formas e canais de comunicação (ver Figura 1).

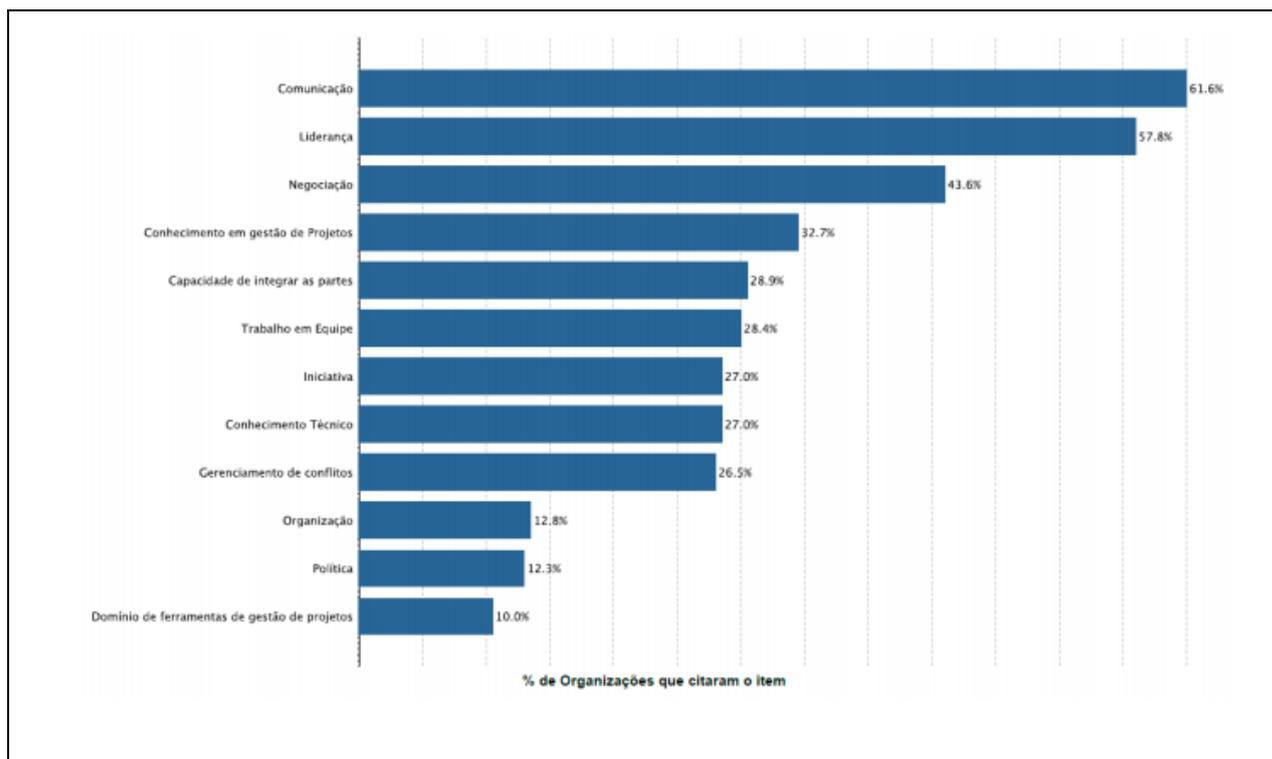
Figura 1 - Formas de comunicação

| Formas | Canais |
|------------------|---|
| Formal escrito | Comunicados, cartas físicas, desenhos e documentos de especificação técnicas, etc. |
| Formal verbal | Apresentações, reuniões(virtuais ou presenciais), etc. |
| Informal escrita | E-mails, aplicativos para smartphones, como WhatsApp, Notas, Skype, redes sociais, etc. |
| Informal verbal | Telefone, mensagens de áudios via aplicativos. |

Fonte: Adaptado de Serpa (2020)

O estudo de benchmarking (PMSURVEY, 2014) realizado pelo PMI - Project Management Institute com participação de diversos países, sobre as melhores práticas na gestão de projetos, identificou que a habilidade de comunicação é a mais valorizada pelas organizações no gerenciamento de projetos como mostra a Figura 2.

Figura 2 - Principais habilidades valorizadas no gerenciamento de projetos nas organizações.



Fonte: PMSURVEY, (2014, p.76)

2.3.2 Gestão da comunicação em projetos

Aliada à tecnologia, a comunicação garante fluidez e transparência na gestão de um projeto. O gerenciamento das comunicações é tão importante nos projetos que, na maioria das vezes, torna-se “o principal problema do gerente de projetos” (Mulcahy 2008, p. 301), na medida em que este dispõe “[...] a maior parte do tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, tanto internas (em todos os níveis da organização) como externas à organização” (PMBOK, 2017, p.361).

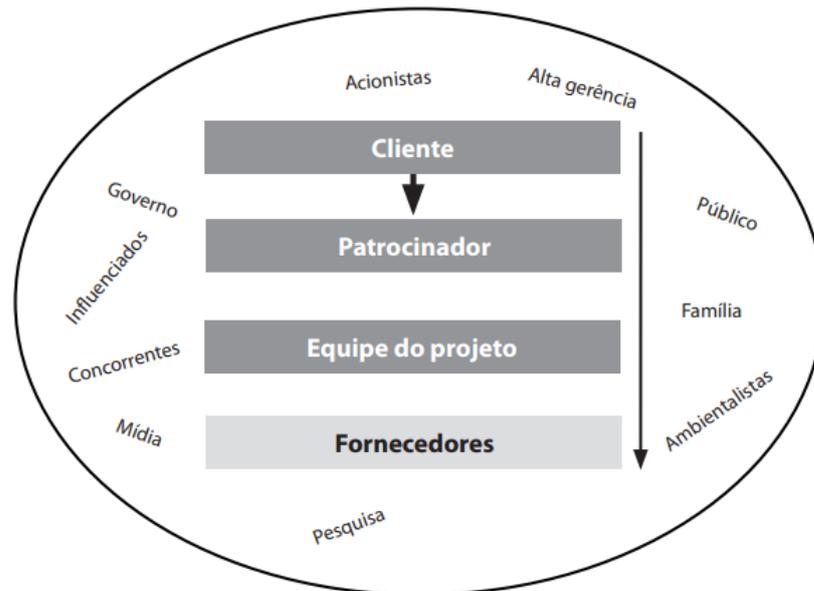
Como partes interessadas em um projeto, nos ambientes internos e externos, PMBOK (2017) cita:

- Patrocinador;
- Clientes e usuários;
- Acionistas;
- Parceiros de negócios;
- Grupos organizadores;
- Gerentes funcionais;
- Outras partes.

Conforme dito por Martinelli (2009), gerentes de projetos necessitam algumas premissas para alcançar o sucesso em um projeto, que são, ter conhecimento de normas e regulamentos da área, compreensão dos ambientes interno e externo da organização, aptidão para medir os impactos positivos e negativos e, principalmente, foco no objetivo final.

O planejamento equivocado da comunicação em projetos pode causar diversas situações indesejadas, por exemplo, impactando na divulgação indevida de informações sigilosas, perda de confiabilidade, atraso nas comunicações, entre outros. Sendo de suma importância a integração entre o ambiente externo e interno, conforme mostrado na figura 3.

Figura 3 - Integração entre o ambiente externo e interno



Fonte: Valle *et al.* (2007 p.115)

O PMBOK (2017) afirma que a análise de requisitos de comunicação deve considerar as necessidades de informações dos diferentes *stakeholders*. Isso significa que as informações têm respectivo valor, e que elas só podem utilizar os recursos financeiros do projeto se contribuírem para o sucesso deste, ou nos pontos em que a falha na comunicação pode conduzir ao fracasso.

É importante salientar que a efetividade da comunicação está diretamente relacionada à escolha de ferramentas escolhidas para divulgação da informação. Os

métodos, técnicas e ferramentas para a comunicação podem variar entre projetos, equipes e, em alguns casos, organizações.

No gerenciamento da comunicação, o Guia PMBOK (2017), cita que as principais ferramentas, métodos e técnicas são:

- Métodos de comunicação: são utilizados para compartilhar informações com as equipes envolvidas no projeto. Podemos classificar os métodos de comunicação em três categorias (PMBOK, 2017, p.374):

“Comunicação interativa. Entre duas ou mais partes que estão realizando uma troca de informações multidirecional em tempo real. Utiliza artefatos de comunicações como reuniões, telefonemas, mensagens instantâneas, algumas formas de mídias sociais e videoconferência.

Comunicação ativa. Encaminhada ou distribuída diretamente para destinatários específicos que precisam receber as informações. Garante que as informações sejam distribuídas, mas não que tenham realmente chegado ou tenham sido compreendidas pelo público-alvo. Os artefatos de comunicação ativa incluem cartas, memorandos, relatórios, e-mails, faxes, correios de voz, blogs e comunicados à imprensa.

Comunicação passiva. Usada para conjuntos de informações grandes e complexos, ou para públicos grandes e requer que os destinatários acessem conteúdo a seu critério, em conformidade com procedimentos de proteção. Esses métodos incluem portais da web, sites de intranet, e-learning, bancos de dados de lições aprendidas ou repositórios de conhecimentos.”

- Tecnologia das comunicações (PMBOK, 2017): Existem várias formas usadas para transferência de informações entre os envolvidos de um projeto. Os mais comuns e conhecidos usados incluem reuniões, banco de dados, sites, documentos escritos e mídias sociais. Considerando que os fatores que afetam a escolha são:
 - Urgência da necessidade de informações: a criticidade, a frequência e o formato da informação modificam de acordo com fase e projeto.
 - Disponibilidade e confiabilidade da tecnologia: a tecnologia necessária deve ser compatível, acessível e estar sempre disponível para todos os envolvidos.
 - Facilidade de uso: tecnologia apropriada para treinamentos e participantes do projeto.

- Ambiente do projeto: definição de como a equipe irá trabalhar (virtual ou presencial), horários de trabalho, idiomas nas comunicações ou qualquer outro fator que possa influenciar na eficiência da comunicação.
- Sensibilidade e confidencialidade das informações: avaliação se as comunicações serão confidenciais ou delicadas. Disponibilidade de políticas de segurança garantindo a proteção das informações.
- Modelo de comunicação (PMBOK, 2017): representa o processo de comunicação no modo básico (emissor e receptor), em uma forma mais interativa que engloba o elemento feedback (emissor, receptor e feedback) e no formato mais complexo que envolve elementos humanos (emissores, receptores). Isso se desdobra em:
 - Comunicação básica: consiste em duas partes (emissor e receptor), garante a entrega da mensagem, em vez de entendida, segue modelo básico: codificação (envio) através de textos, som ou outro meio - transmissão enviada por canal de comunicação, podendo ser comprometida por ruído ou outros fatores - decodificação dados recebidos enviados de volta.
 - Comunicação Interativa: envolve duas partes (emissor e receptor), porém, garante o entendimento da mensagem. Podendo ocorrer ruídos como barreiras de conhecimento, distração entre outros. Os passos adicionais são: confirmação do receptor e feedback/resposta, ou seja, decodificada e entendida a mensagem o receptor transmite de volta ao emissor.
 - Comunicação Multicultural: desafios no entendimento do significado da mensagem. Pessoas de culturas diferentes possuem linguagem diferentes de comunicação (exemplo, documentos de desenho técnico, estilos diferentes).
- Análise de requisitos da comunicação (PMBOK, 2017): categoria que verifica se o projeto possui todas as informações (tipo, formato) necessárias. As fontes utilizadas para definir e identificar os requisitos das comunicações incluem: Registro de requisitos e plano de engajamento das partes interessadas; Canais ou vias de comunicação um para um, um para muitos e muitos para muitos; organogramas; Organização e responsabilidade no projeto; Disciplinas,

departamentos, e áreas especializadas envolvidas; Logística de pessoas (quantas e quais) envolvidas no projeto; Comunicação interna de informação na empresa; Comunicação externa de informações com fornecedores e contratados; Requisitos legais.

- Sistemas de gerenciamento da informação (PMBOK, 2017): Concede facilmente a todas as partes interessadas as informações sobre o projeto. As informações são gerenciadas e distribuídas pelas seguintes ferramentas:
 - Gerenciamento de projetos (eletrônicos): Software de projetos, para reuniões e apoio a escritórios virtuais, interfaces web, portais e painéis de controle de projeto especializados e ferramentas colaborativas de gerenciamento de trabalho.
 - Gerenciamento eletrônico das comunicações: E-mail, áudio, vídeo, reuniões virtuais e publicação na web.
 - Gerenciamento de mídias sociais: Websites e publicação na web; e blogs e aplicativos, que formam comunidades online.
- Habilidades de comunicação (PMBOK, 2017): são fundamentais para escuta ativa (reconhecer, esclarecer, confirmar e remover barreiras) gerenciamento de conflitos, consciência cultural, gerenciamento de reuniões (preparar e distribuir pauta, dentro do horário, convite aos envolvidos, manter foco, administrar problemas e conflitos durante a reunião, registrar ações e responsáveis) garantindo cumprimento efetivo do que foi acordado.
- Relatório de projetos (PMBOK, 2017): são informações coletadas e distribuídas no projeto. As informações são adaptadas conforme o nível das partes interessadas, podendo variar de uma comunicação simples, até relatórios e apresentações personalizadas.

Vargas (2009) afirma que a comunicação só será efetiva, quando todos os envolvidos receberem a informação de forma correta e no tempo certo. Dessa forma, é essencial que se estabeleçam processos para garantir que o projeto tenha todas as informações geradas, mantidas e distribuídas de forma oportuna e estruturada.

Segundo Martinelli (2009), nesse processo são garantidos alguns atributos como: geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destino das informações do empreendimento. O planejamento das comunicações é que determina

as demandas de informação, designando quem precisa de que informação, quando esta informação será fornecida e quem irá fornecê-la.

O processo de comunicação pode enfrentar bloqueios, que costumam aparecer entre os emissores e os receptores. Estes, são as barreiras à comunicação, que dificultam a comunicação entre as pessoas. Segundo Chaves et al. (2014), as seguintes barreiras estão presentes no emissor:

- Linguagem e sinais impróprios;
- Inquietação, timidez etc.;
- Escolha do canal;
- Tom de voz ou comunicação não verbal inadequados;
- Suposição equivocada do entendimento do receptor sobre o tema;
- Abordagem no momento errado para transmitir a mensagem.

Chaves et al. (2014), citam como barreiras presentes no receptor:

- Distração, Inquietação;
- Julgamentos ou avaliações;
- Intolerância (preconceito);
- Desconfiança sobre intenção do emissor;

Ainda Chaves et al. (2014), indicam barreiras presentes tanto no emissor quanto no receptor como: falta de tempo, distorção da mensagem, diferenças hierárquicas, culturas e de conhecimento. Segundo Cohen e Fink (2003) as barreiras de comunicação são definidas por traços de linguagem, estado mental dos envolvidos, diferenças de gênero e canais de comunicação utilizados.

Existem três tipos de barreiras à comunicação humana, de acordo com Chiavenato (2004):

- Barreiras Pessoais ou Humanas: Influenciada por limitações (surdez, gagueira, timidez), emoções (sentimentos pessoais), valores e cultura do indivíduo (Preconceitos). Podem ser citados também problemas fisiológicos (doenças, estresse, cansaço).
- Barreiras Físicas: intromissões no processo de comunicação, como por exemplo barulhos de porta, pessoas falando ao mesmo tempo, etc.

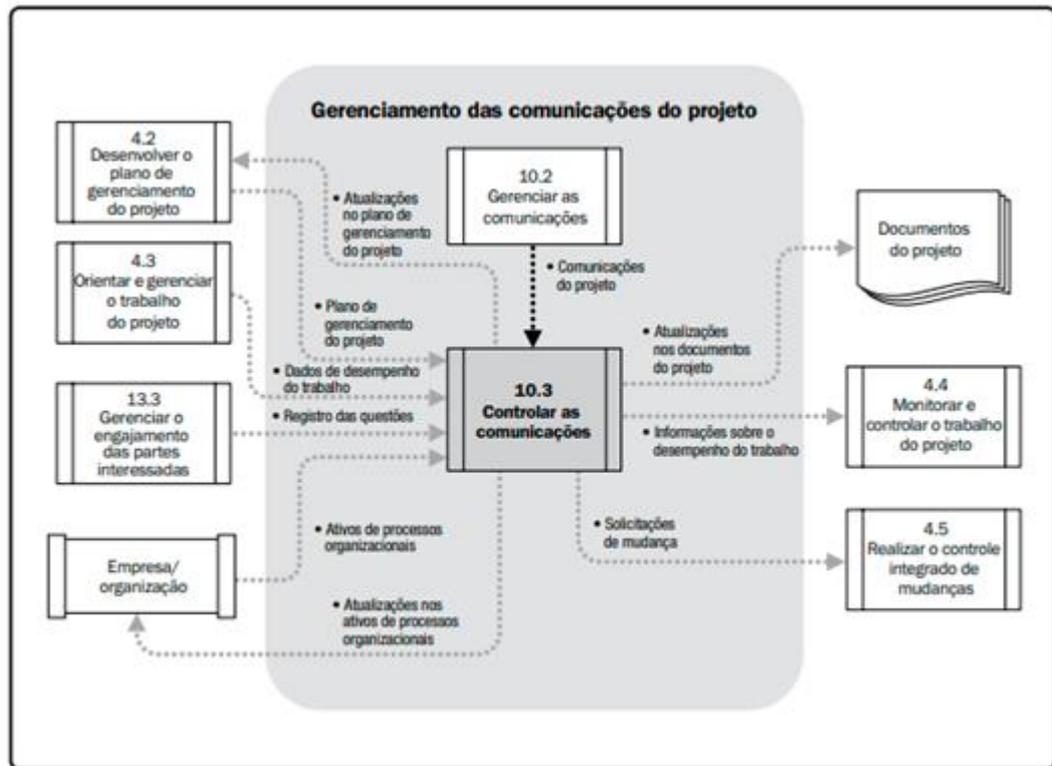
- Barreiras Semânticas: Dificuldades no entendimento dos termos usados na comunicação como: símbolos, gestos, sinais, interpretação de idiomas, termos técnicos etc., usadas na comunicação.

Dessa forma, com todas as barreiras e obstáculos para uma boa comunicação, o gerente de projetos deve estar atento e precisa garantir um plano de comunicação que seja eficiente, eficaz e efetivo, na divulgação, armazenamento e distribuição de informações. Pimentel (2019) apresenta uma pesquisa em que elenca algumas boas práticas de comunicação em projetos:

- i. Configurar um líder para ter um único ponto de contato de comunicação;
- ii. escolher pessoas com excelentes habilidades de comunicação.
- iii. Organizar uma reunião presencial para o início do projeto; pelo menos no nível do condado único, isso mobilizará a equipe e criará confiança.
- iv. Preparar um conjunto de comunicação de projetos prontos para uso (kit de ferramentas de comunicação) para ajudar os líderes de diferentes países a alinhar a comunicação em todo o mundo.
- v. Se estiver executando conferências telefônicas ou via Web, configure os horários adequados para cada fuso horário (se necessário, repetir a conferência duas vezes).
- vi. Escolher um locutor com um bom domínio do português/ inglês, fale devagar e faça perguntas para o público.
- vii. Estabelecer requisitos de relatórios claros e simples. Não sobrecarregue pessoas com relatórios de status.
- viii. Se não tiver certeza sobre a implementação, não forneça uma data de ativação do sistema específica. No entanto, um plano baseado em estimativas aproximadas é necessário para que as pessoas tenham a orientação sobre o que podem esperar.
- ix. Comunicar ativamente os benefícios da nova solução: os benefícios permitem que as pessoas entendam a lógica do projeto.
- x. Comunicar onde as pessoas envolvidas na implantação podem encontrar informações de apoio (Intranet, support desk, etc.).
- xi. Fornecer conjuntos de treinamento, e-learning sobre a nova solução e incentivar as pessoas a usá-los regularmente (PIMENTEL, 2019, p.6)

Segundo o PMBOK (2013), para se ter uma gestão de comunicação eficiente, além do planejamento, é necessário monitorar e controlar as comunicações em todo o ciclo de vida do projeto, garantindo que a informação flua para todas as partes interessadas.

Figura 4 - Fluxo de dados no gerenciamento das comunicações



Fonte: PMBOK (2013, p.304)

Portanto, segundo a figura 4, o processo de controlar as comunicações pode ativar uma ligação entre planejar e gerenciar as comunicações em projetos, mostrando um fluxo contínuo nos processos do gerenciamento da comunicação.

3 METODOLOGIA

Este capítulo do trabalho visa a apresentação dos tipos, técnicas e metodologias de pesquisas utilizados, bem como, perfil, público-alvo e respondentes da pesquisa. A exposição dessas etapas tem o intuito de atender os objetivos propostos para este trabalho.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método de pesquisa descritiva utilizado foi um estudo de caso único, em que foi selecionada uma empresa de consultoria Multinacional Francesa com matriz situada em São Paulo. O estudo de caso é uma forma de pesquisa qualitativa que é usada para olhar sujeitos, um pequeno grupo, ou um grupo como um todo, onde os investigadores recolhem dados (especificamente nessa pesquisa, sobre os projetos de TI da empresa citada), acessando participantes e realizando observações diretas, entrevistas e questionários. Segundo Yin (2001, p.32) “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”

3.2 Definição da unidade de caso

O contexto da pesquisa está inserido em uma empresa de consultoria Multinacional com matriz em São Paulo que foi acessada por desenvolver projetos na área de Tecnologia da informação e também por acessibilidade, considerando que a pesquisadora trabalha nessa empresa e isso facilitou a coleta de dados. O presente trabalho é sobre como as ferramentas e práticas de comunicação utilizadas por membros de equipes de projetos de Tecnologia da informação impactam na qualidade da comunicação nesses projetos, ou seja, a unidade de análise do caso foca nas ferramentas e práticas da comunicação em projetos de TI. A pesquisa foi realizada por meio de entrevista e questionário.

As equipes escolhidas para aplicação das técnicas de coleta de dados foram a Gestão dos projetos e equipe técnica, as quais estão diretamente envolvidas na entrega e execução de projetos.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS UTILIZADAS

Um rigoroso controle do método e dos instrumentos aplicados na pesquisa é fator fundamental para evitar erros e defeitos resultantes de entrevistas inexperientes ou de informações tendenciosas. Os pesquisadores possuem à sua disposição técnicas de coleta de dados diversas, sendo as mais usuais nas Ciências Sociais, as técnicas documentais, bibliográficas, entrevistas, questionários e observações diretas (LAKATOS, MARCONI, 2012; DRESCH et al.; 2015).

Para o presente trabalho foram aplicados instrumentos elaborados e as técnicas selecionadas para o levantamento de dados empíricos da pesquisa, foram:

Entrevista: a entrevista é uma técnica de coleta de dados ponderada, acordada antecipadamente, com um roteiro sistemático, com máximo de informações possíveis, com pouco esforço de tempo (ROSA; ARNOLDI, 2006). Como essa pesquisa segue uma abordagem qualitativa, a coleta dos dados se deu primeiramente por entrevistas individuais agendadas por reunião virtual com líderes e gerentes de projetos, com roteiro que considerou nove perguntas, dentro do horário comercial, totalizando três entrevistados. As entrevistas semiestruturadas (ver roteiro apresentado no Apêndice I), foram realizadas no final de agosto e início de setembro de 2020, gravadas e posteriormente transcritas pela autora. O uso dessa técnica objetivou dar liberdade aos entrevistados para falarem sobre o projeto de forma a detalhar dados importantes relevantes à comunicação nos projetos.

A figura 5 mostra os detalhes de cada entrevista.

Figura 5 - Resumo das entrevistas

| Ordem | Data entrevista | Tempo de duração | Tipo Projeto | Função no projeto | Cargo |
|-------|-----------------|------------------|---------------------|-------------------|--|
| E1 | 31/08/2020 | 45:28:00 | Atualização Sistema | Gestor funcional | Líder de projeto |
| E2 | 01/09/2020 | 25:14:00 | Melhoria estrutural | Gestor funcional | Gestor de projeto |
| E3 | 10/09/2021 | 23:58:00 | Implantação ITSM | Gestor funcional | Líder operações (Operations Team Leader) |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questionário: O questionário é uma técnica acessível, mostra as mesmas questões para todos os selecionados, garante o anonimato e as questões são elaboradas especificamente para atender o objetivo da pesquisa. Foi aplicado um questionário online (apresentado no Apêndice II) composto por questões de múltipla escolha, enviado um formulário online, para coletar dados de forma rápida e organizada de especialistas de TI, analistas de negócio e analistas de infraestrutura que são ou estão alocados como recurso de projetos em determinados clientes da empresa pesquisada. O link do questionário foi enviado por e-mail para os participantes que se dispuseram a colaborar com a pesquisa, realizada no período 28/04/2021 à 11/05/2021, totalizando 15 participantes. As questões foram elaboradas com base na vivência da pesquisadora na área e na literatura dos artigos que apresentavam pesquisas semelhantes sobre o tema (MURANAKA; FACIN; VALE; CARVALHO, 2019) e (CLEMENTINO, 2021).

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados de pesquisa qualitativa deve ser realizada de forma a apresentar a qualidade dos dados que foram coletados (Bauer e Gaskell, 2002). Buscando complementar esta informação, Gil (2008) menciona que a integridade do conteúdo da entrevista precisa ser preservada durante todo o processo de análise e interpretação, buscando assim a não alteração do sentido do padrão a ser apresentado.

Bardin (2006, p.38) afirma que a análise de conteúdo é considerada “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. De forma a atender as necessidades de pesquisa, a análise de conteúdo foi utilizada para analisar os dados de entrevista e questionário, e foi estruturada em três fases fundamentais, (BARDIN, 2006):

1. Pré-análise: Organização do material coletado, para iniciar o processo de análise.;
2. Exploração do material: Consiste na execução das atividades relacionadas à fase anterior;

3. Tratamento, inferência e interpretação dos resultados: Consiste na transformação dos resultados brutos, buscando torná-los significativos e válidos.

O processo de análise de dados foi iniciado com a construção do corpus, o qual Bardin (2011, p. 126) define como “[...] o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”, esta construção envolveu a transcrição das entrevistas realizadas. Na sequência, foi feita uma pré-análise dos conteúdos das entrevistas, definindo quais seriam utilizados na análise para pesquisa. O procedimento seguinte se refere à codificação das perguntas feitas, que visou identificar termos comuns e variáveis relevantes para compreensão da questão de pesquisa. Para Bardin (2011), esta codificação busca melhorar o entendimento e se torna primordial para a realização da análise, sendo definida da seguinte forma:

A codificação corresponde a processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo” (HOLSTI, 1969 apud BARDIN, 2011, p. 133)

A codificação foi subdividida em três escolhas (Bardin, 2011):

1. Regras de recorte: definição das unidades de registro e de contexto, neste sentido, a utilização da regra consiste basicamente na segmentação do conteúdo as entrevistas através de palavras, frases ou textos chaves;
2. Enumeração: escolha das regras de contagem, de forma simples, consiste no registro da frequência como a regra para enumeração das entrevistas realizadas, como o quantitativo de identificação do termo dentro da entrevista, por exemplo;
3. Classificação e a agregação: escolha das categorias, que se pode traduzir como a criação de diferentes blocos, buscando agrupar características comuns identificadas nas entrevistas.

O método de pesquisa é qualitativo, para analisar os dados coletados no questionário online foram aplicadas técnicas de estatística descritiva, com objetivo de resumir um conjunto de percepções de especialistas da área de TI, para obter uma

visão geral das variações que elas podem sofrer. Estes dados foram organizados e apresentados por meio de tabulação de dados e contagem das respostas.

Após a codificação das entrevistas e da tabulação dos dados do questionário, foi realizada a interpretação dos dados, que se deu sobre recursos gráficos utilizados (tabelas e quadros) para auxiliar na apresentação dos dados e visualização deles com toda a clareza e objetividade disponível (LAKATOS, MARCONI, 2012).

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O estudo possui algumas limitações relacionadas às entrevistas, pois alguns gestores de projetos não possuíam disponibilidade para realizar a pesquisa; os resultados poderiam ser melhores se a amostragem fosse maior.

O mesmo também encontra limitações em relação ao questionário, pois houve algumas recusas para responder, visto que seria respondido em horário de trabalho. A análise dos dados será apresentada a seguir.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar o resultado dos dados coletados, através das entrevistas e questionário online, cumprindo a finalidade da pesquisa.

4.1 DESCRIÇÃO GERAL DO CASO

O estudo foi realizado em uma multinacional francesa líder global em serviços de consultoria, tecnologia e terceirização, que oferece uma grande variedade de serviços integrados. Possui cerca de 270 mil funcionários e atua em 50 países atualmente.

Os projetos desenvolvidos na empresa têm abrangência de atuação nas áreas de Inteligência Artificial (IA), Operações de negócios, Serviços de nuvem, Segurança cibernética, Serviço de Mobilidade bancária, Fabricação de suprimentos aeroespacial e de defesa, Agile e Devops, modelos de operação e governança, Gestão de tráfego aéreo, Desenvolvimento de Aplicativos, Administração de ativos e CRM automatizado. Dentre os projetos de maior destaque estão os de e-commerce com solução de infraestrutura de chaves públicas e certificados digitais.

Dada a complexidade e volume de projetos realizados na empresa, a comunicação de qualidade é fundamental para o sucesso dos mesmos, por isso este caso é representativo do fenômeno de interesse da pesquisa.

4.2 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

Como já explicado, as entrevistas foram aplicadas junto a três profissionais da equipe de projetos da área Tecnologia da Informação (TI) e que estiveram envolvidos diretamente em todo o ciclo de vida dos projetos. Com os dados coletados, foi possível comparar a visão dos envolvidos com relação às práticas, métodos e ferramentas utilizados na execução de um projeto.

Com base nas respostas da primeira pergunta realizada do roteiro de entrevistas, *“Por que a comunicação foi um ponto importante neste projeto?”*, podemos considerar que a posição dos entrevistados quanto à importância do gerenciamento da comunicação foi unânime, pois todos entendem que se bem gerenciada reflete positivamente no resultado do projeto. Vale salientar que as

comunicações influenciam e são influenciadas pelo modelo de gestão e cultura organizacional da empresa e para que o gerenciamento das comunicações seja efetivo é necessário um planejamento das comunicações no projeto.

De acordo com PMBOK (2017, p.377), “O plano de gerenciamento das comunicações é um componente do plano de gerenciamento do projeto que descreve como as comunicações do projeto serão planejadas, estruturadas, implementadas e monitoradas para maior eficácia.” Porém, quando perguntado se “*Foi criado um plano de comunicação para execução deste projeto?*”, notamos que o plano de comunicação foi desenvolvido nos projetos dos entrevistados E2 e E3, no entanto, apenas as equipes do entrevistado E2 conseguiram executar o plano como previsto, E1 alegou que o método de treinamento adotado pelo projeto contemplava todas as comunicações necessárias.

O guia PMBOK (2017) informa que o plano de comunicação concentra todas as informações necessárias para as partes interessadas, ou seja, todos que precisam de informação serão comunicados. Por isso, o recomendado é que as equipes tenham o costume de criar e seguir o plano de comunicação garantindo assim uma comunicação eficiente.

Os participantes foram questionados sobre “*Quais foram os processos essenciais nos projetos na gestão da comunicação deste projeto?*”. O entrevistado E1 informou que o alinhamento das etapas dos treinamentos foi um processo importante, pois possuía todas as comunicações para aquela fase. No caso do entrevistado E2, o relato é que não ocorreram muitos processos e que o principal foi treinamentos e workshops. Avaliando as duas entrevistas, podemos constatar que os projetos estavam com foco maior no repasse do conhecimento e que não ocorreu um planejamento específico para a comunicação, sendo que o recomendado pelo PMBOK(2017, p.35) é que “A equipe do projeto precisa ser capaz de avaliar a situação do projeto, equilibrar as demandas e manter uma comunicação proativa com as partes interessadas a fim de entregar um projeto bem-sucedido.”

O entrevistado E2 informou que o processo de comunicação da empresa que ele estava executando o projeto era robusto e foi apoiado por uma equipe interna de comunicação (endomarketing), que se encarregava de todas as comunicações como publicação da informação em painéis (gestão à vista) e agendamento de reuniões semanais com todos os gerentes. Com certeza este é um procedimento adequado, onde a empresa se preocupa com a qualidade e formato das comunicações internas.

Outro item com resposta bem destacada é referente ao questionamento sobre *“Qual foi o papel do gerente de projetos para o gerenciamento da comunicação no projeto?”*. Conforme relatado pelos entrevistados E1 e E2 os gerentes de projetos executaram papéis estratégicos, alinhando expectativas entre os interessados e gerenciando os custos do projeto. Já o entrevistado E3 informou um cenário diferente, indicando que não teve um gerente de projetos do início ao fim e que absorveu e dividiu responsabilidades do gerente de projeto com outros especialistas envolvidos no projeto.

Segundo o PMBOK (2017, p.673), “O gerente do projeto é quem combina os resultados em todas as outras Áreas de Conhecimento para fornecer uma visão geral do projeto.” O papel do gerente de projetos é muito importante no gerenciamento da comunicação, ele coordena e administra a comunicação engajando todos os envolvidos no projeto, a ausência do gerente pode acarretar vários ruídos ou falhas nas comunicações. É importante que o gerente possua as competências e habilidade de comunicação para facilitar as comunicações com clientes internos e externos.

Ao serem questionados se *“Foram usadas métricas para medir e acompanhar o sucesso da comunicação?”*, os entrevistados informaram que não foram aplicadas métricas para medir os resultados da comunicação no projeto. O Entrevistado E1 concluiu dizendo que houve uma pesquisa de satisfação realizada ao término dos treinamentos, porém o foco foi a aceitação da melhoria aplicada. Notamos que não é prática medir o desempenho da comunicação no projeto, porém, seria importante a aplicação de métricas para mensurar a efetividade da comunicação e trabalhar os eventuais pontos fracos.

Analisando os retornos das perguntas, *“O projeto teve uma comunicação eficiente? e se “Ocorreu algum tipo de falha na comunicação que impactou diretamente o resultado do projeto?”*, notamos que os resultados estão interligados. O entrevistado E3 afirma explicitamente que o projeto não teve uma comunicação eficiente com as partes interessadas no projeto e atribui as falhas às trocas constantes de gestores na área que mudavam o escopo do projeto e não alinhavam as expectativas com os stakeholders e os executores, ou seja, não houve gerenciamento da comunicação no projeto e as mudanças organizacionais que ocorreram impactaram diretamente a comunicação entre as partes.

Na percepção do entrevistado E1, a comunicação de forma geral foi eficiente, mas também enfrentou algumas falhas de comunicação nos agendamentos do

treinamento, atrasando o cronograma. Diferente dos demais, o entrevistado E2 informou que no seu projeto a comunicação foi eficiente e não houve falhas de comunicação.

Diante das informações, podemos considerar que quando a comunicação não é totalmente eficiente, ocorrem falhas de comunicação que impactam diretamente o resultado do projeto. Podemos cogitar ainda, influência das falhas citadas anteriormente, na divulgação dos resultados dos projetos, pois na pergunta “*Houve comunicação dos resultados do projeto?*”, os entrevistados E1 e E3 informam que a comunicação dos resultados ocorreu de forma parcial, não possuindo propriedade em afirmar o motivo pelo qual a comunicação dos resultados não ocorreu de forma completa. O fato destes projetos não possuírem ou seguirem um plano de comunicação pode ter contribuído nas dificuldades de divulgação dos resultados.

Em relação ao questionamento “*Na sua visão, como seria um projeto com uma comunicação eficiente e eficaz?*”, podemos constatar que na visão e experiência dos entrevistados a eficiência e eficácia estão relacionadas aos processos, áreas de conhecimento, ferramentas e métodos citados pelo PMBOK (2017). O entrevistado E2 ressaltou em sua resposta que um processo de comunicação bem implementado é a garantia de bons resultados e que as empresas precisam investir em processos de comunicação, não somente em projetos, mas em toda a organização. Na visão do entrevistado E1, a diferença estaria no entendimento do objetivo do projeto e o envolvimento de todas as partes interessadas. O entrevistado E3 resume em escopo e processo de comunicação bem definido, que foi onde seu projeto foi mais impactado, de acordo com ele.

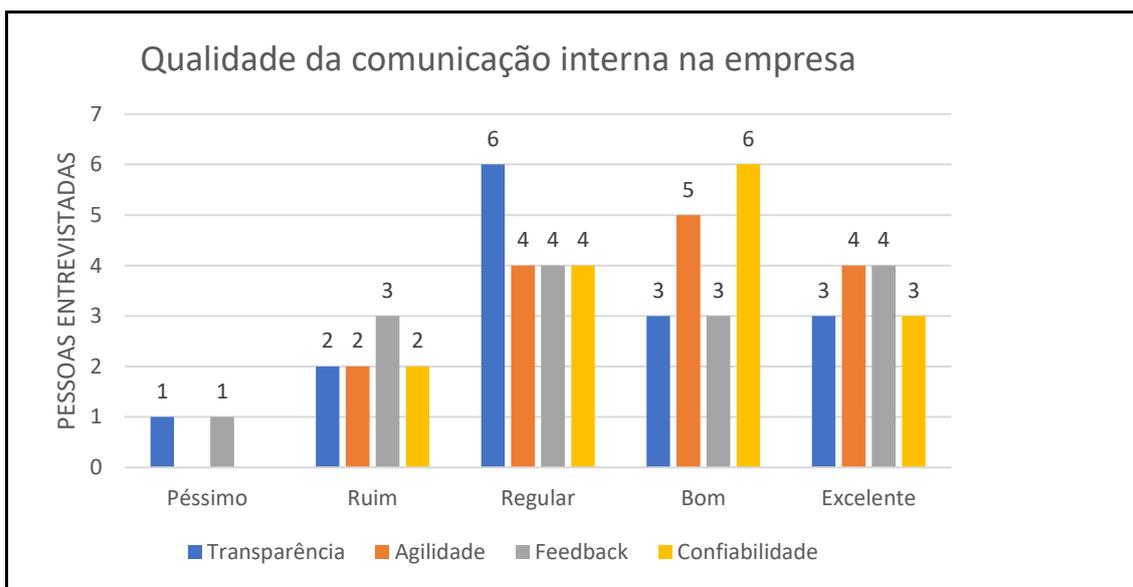
Avaliando os retornos, podemos concluir que todos os itens citados são importantes, mas é fundamental planejar e gerenciar a comunicação, garantindo a execução dos processos e implantação das áreas de conhecimento necessárias para a eficiência e eficácia do projeto.

4.3 INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

Analisou-se oito perguntas do questionário online que foi respondido por 15 especialistas e analistas que executam atividades relacionadas a projetos da área de TI na empresa pesquisada.

O Gráfico 1 traz as respostas à pergunta: *Como você avalia a qualidade da comunicação interna na empresa?* Nas categorias Transparência, Agilidade, Feedback, Confiabilidade com escalas: Péssimo (1); Ruim (2); Regular (3); Bom (4); Excelente (5).

Gráfico 1 - Qualidade da comunicação interna na empresa



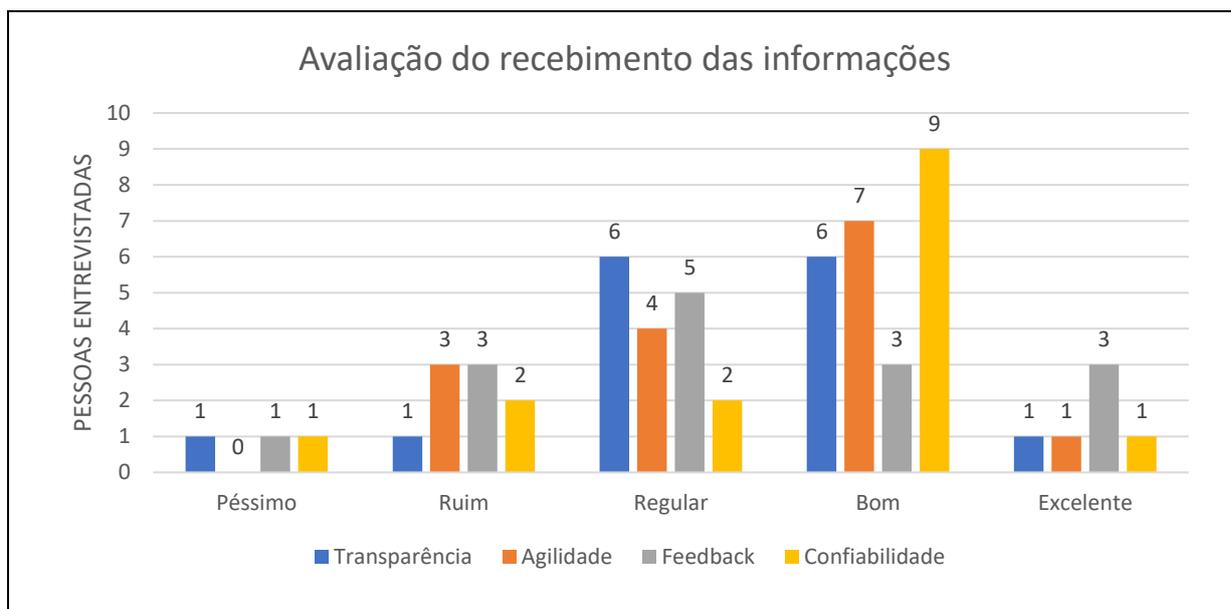
Fonte: Dados da pesquisa

Avaliando os dados do Gráfico 1, podemos constatar que a empresa possui transparência, confiabilidade e agilidade na informação, porém o feedback que deveria ser uma ferramenta que remove barreiras de comunicação, não possui bons resultados.

O feedback é um instrumento importante para aprimoramento e crescimento das pessoas e empresas, existem várias formas de dar um feedback como falado, expressões faciais ou reações, depende da situação, podendo ser do tipo positivo ou negativo. O importante é que o gestor que aplica o feedback possua habilidades de comunicação para evitar sérios conflitos internos.

Com este foco, mostraremos a seguir, como os entrevistados avaliam as informações recebidas. O Gráfico 2 traz as respostas à pergunta: *Como você avalia as comunicações/situações que você RECEBE a informação?* Nas categorias Transparência, Agilidade, Feedback, Confiabilidade com escalas: Péssimo (1); Ruim (2); Regular (3); Bom (4); Excelente (5).

Gráfico 2 - Avaliação do recebimento das informações



Fonte: Dados da pesquisa

Notamos que os dados do Gráfico 2 são semelhantes ao do Gráfico 1, a diferença é que a transparência mostra paridade entre regular e bom, no total 12 dos participantes marcaram estas opções. A confiabilidade foi apontada por 9 dos entrevistados como sendo informações recebidas confiáveis, balanceando as demais respostas. O item agilidade teve seu maior resultado “Bom” marcados por 7 participantes e 1 excelente. O feedback obteve resultados bem próximos nas escalas, mas ainda baixos.

Podemos considerar que, para os respondentes, as informações são confiáveis, em geral possuem transparência e agilidade, mas as situações que recebem feedback são regulares. O feedback é uma ferramenta que poderia, assim, ser mais explorada pela empresa, pois possibilita uma comunicação clara e direta entre colaboradores e gestores. De acordo com PMBOK (2017, p.534) “O feedback é usado para garantir que as informações para as partes interessadas sejam recebidas e entendidas.”

Seguindo a mesma ideia de entendimento da informação, o questionamento a seguir (Gráfico 3) mostra *Quais as CINCO principais variáveis para a comunicação em projetos?* de acordo com os pesquisados. As opções incluíam: CLAREZA (entender facilmente o conteúdo e bem organizado); CONFIANÇA na fonte e na informação (poder acreditar totalmente nas informações); PERIODICIDADE (comunicar constantemente); TEMPO hábil para resposta e ação (prazo e coerência

em avisar mudanças de posições); LINGUAGEM (comum sem uso de jargões); FORMAL (usar modelos, templates oficiais); Feedback (Receber retorno da mensagem enviada(sugestão, críticas, novas ideias, etc.)); COMPLETA (ter todas as informações necessárias); ARMAZENAMENTO (estar disponível quando necessário); SEGURANÇA (sigilo, confidencialidade); CONCISÃO objetividade (sintética, informar facilmente o objetivo); TRANSPARÊNCIA (facilidade em atingir/saber todos os envolvidos).

Gráfico 3 - Cinco mais importantes variáveis para a comunicação nos projetos



Fonte: Dados da pesquisa

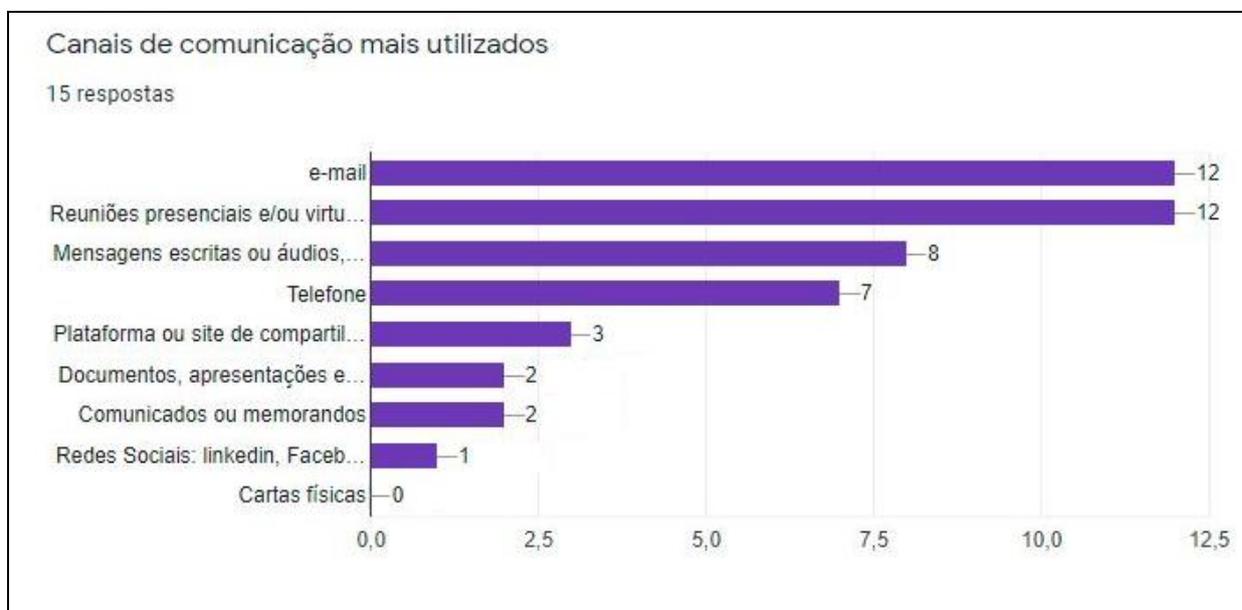
Quando questionados sobre variáveis de comunicação, 14 dos pesquisados apontam Clareza como um dos principais itens para comunicação em projetos e 9 responderam que a confiança seria a variável mais importante em projetos, o feedback apareceu com 8 resultados, e com 7 respostas tivemos: o tempo, completude, transparência. As demais variáveis foram apontadas com menor importância.

Todas as variáveis apresentadas possuem sua importância na comunicação dos projetos, mas obviamente que se não houver clareza e confiança na comunicação o objetivo maior não é alcançado. Salientamos que muitas dessas variáveis estão relacionadas com as habilidades do gerente de projetos.

O Gráfico 4 traz as respostas à pergunta: *Quais os canais de comunicação mais utilizados em seu trabalho?* Entre as opções estavam: E-mail, Telefone, Reuniões presenciais e/ou virtuais; Documentos, apresentações e desenhos impressos; Plataforma ou site de compartilhamento de arquivos; Mensagens escritas

ou áudios, via WhatsApp; Skype; Redes Sociais: LinkedIn, Facebook; comunicados ou memorandos; Cartas físicas.

Gráfico 4 - Canais mais utilizados para comunicação



Fonte: Dados da pesquisa

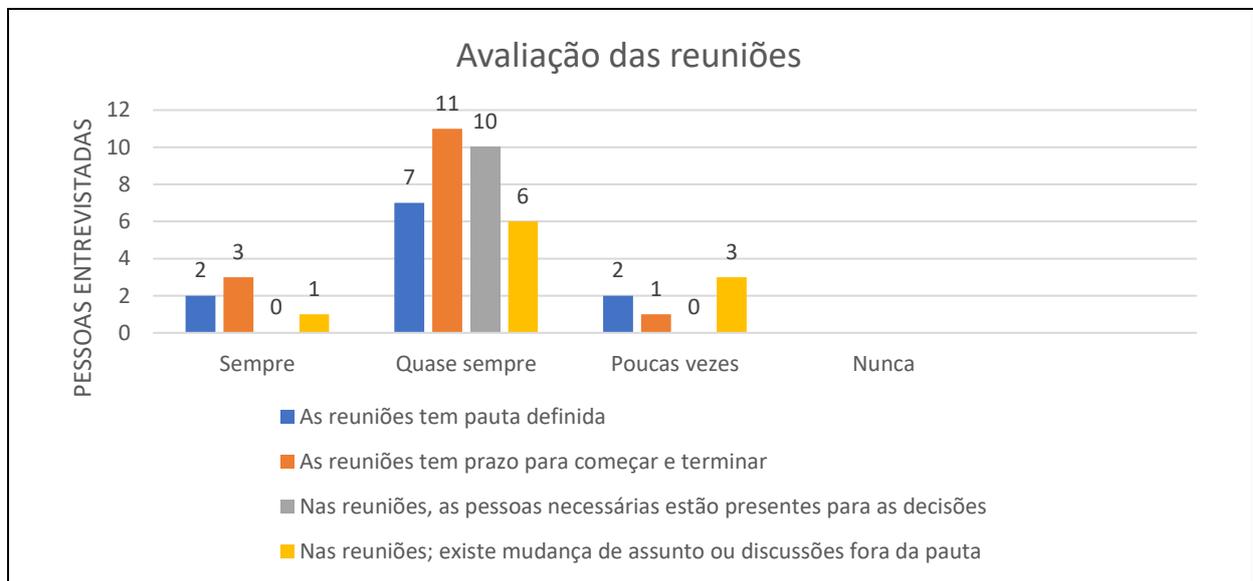
Analisando os dados do Gráfico 4, constatamos que os principais canais em projetos são e-mails e reuniões (presenciais e virtuais) escolhidos 12 vezes cada. As mensagens escritas tiveram 8 votos e o telefone 7, o que demonstra que canais rápidos e formais também são canais utilizados pelos entrevistados em suas rotinas. Os demais canais, com exceção de cartas físicas, também foram pontuados, porém como sendo de menor utilização.

Podemos constatar que o e-mail é considerado um dos principais canais de comunicação em projetos pelos entrevistados. O e-mail é um canal que possibilita a formalização e divulgação de informação, alinhamentos internos, entre outras atividades informais que necessitem de comunicação. Porém, vale salientar que de acordo com PMBOK (2017), o e-mail é considerado uma comunicação ativa, ou seja, envio de um e-mail, garante a distribuição da informação, mas não garante a leitura e entendimento da mensagem. Ao contrário dos telefones e das reuniões que acontecem em tempo real e permite às partes esclarecer dúvidas e obter mais informações sobre o assunto. Mas é importante que as reuniões sejam gerenciadas corretamente, assim podem agregar valor no processo de gerenciamento da comunicação.

Existem muitos canais de comunicação disponíveis, que podem contribuir com o sucesso de um projeto, mas é necessário avaliar se é o adequado para determinado objetivo, pois a utilização de um canal inadequado, pode causar inúmeros problemas na entrega do resultado. Conforme o PMBOK (2017, p.362), “As comunicações do projeto são baseadas em esforços para evitar mal-entendidos e equívocos de comunicação, pela seleção cuidadosa de métodos, meios e mensagens desenvolvidos a partir do processo de planejamento.”

No Gráfico 5, analisa-se a comunicação em reuniões de trabalho. A pergunta feita foi: *Avalie as situações abaixo com relação a reuniões: As reuniões tem pauta definida; As reuniões têm prazo para começar e terminar; Nas reuniões, as pessoas necessárias estão presentes para as decisões; Nas reuniões; existe mudança de assunto ou discussões fora da pauta; Quando você sai de reuniões sente que os objetivos foram atingidos.* Com opções: Sempre; Quase Sempre; Poucas vezes; Nunca.

Gráfico 5 - Avaliação das reuniões

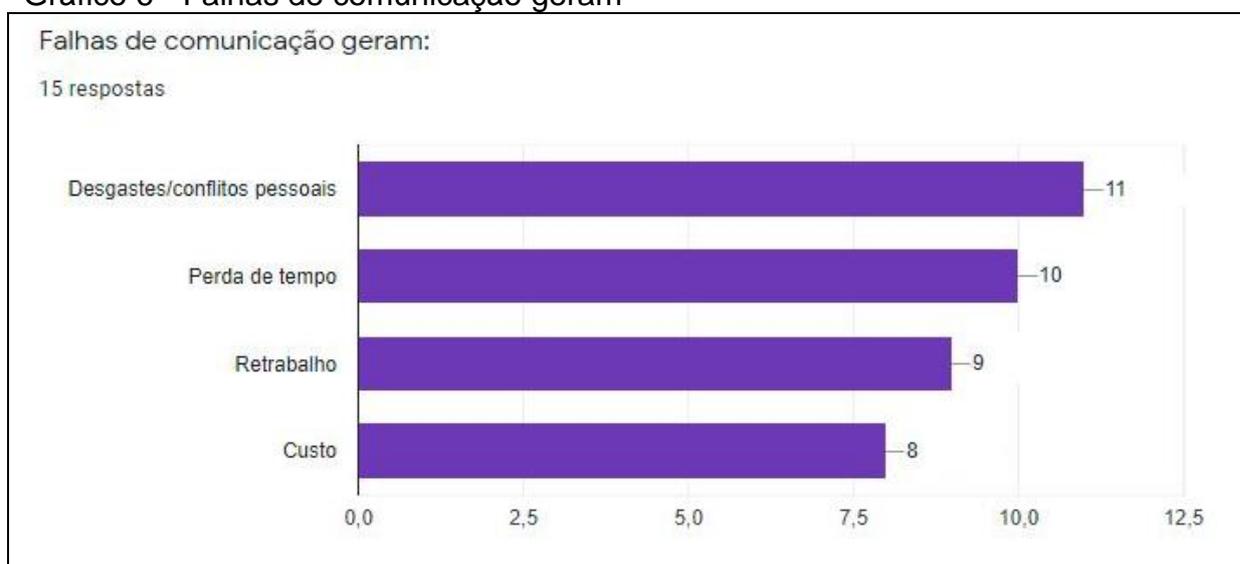


Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o Gráfico 5, constatamos que 11 dos entrevistados alegam que quase sempre “As reuniões têm prazo para começar e terminar”, 10 informam que quase sempre “Nas reuniões, as pessoas necessárias estão presentes para a tomada de decisões” e 7 que quase sempre “As reuniões têm pauta definida”. Outros 6 entrevistados apontaram que quase sempre “existe mudança de assunto ou

discussões fora da pauta.” As demais opções também obtiveram poucos resultados, ressaltando que não houve nenhuma marcação em nunca, o que confirma que as reuniões realizadas, em geral, possuem efetividade. A recomendação para melhorar o desempenho das reuniões é distribuição de responsabilidades e prazos, engajando mais a todos os envolvidos na entrega. O PMBOK (2017 p.386) cita que o papel do “Gerenciamento de reuniões é adotar medidas para garantir que as reuniões cumpram seus objetivos intencionados com eficácia e eficiência.”

Gráfico 6 - Falhas de comunicação geram



Fonte: Dados da pesquisa

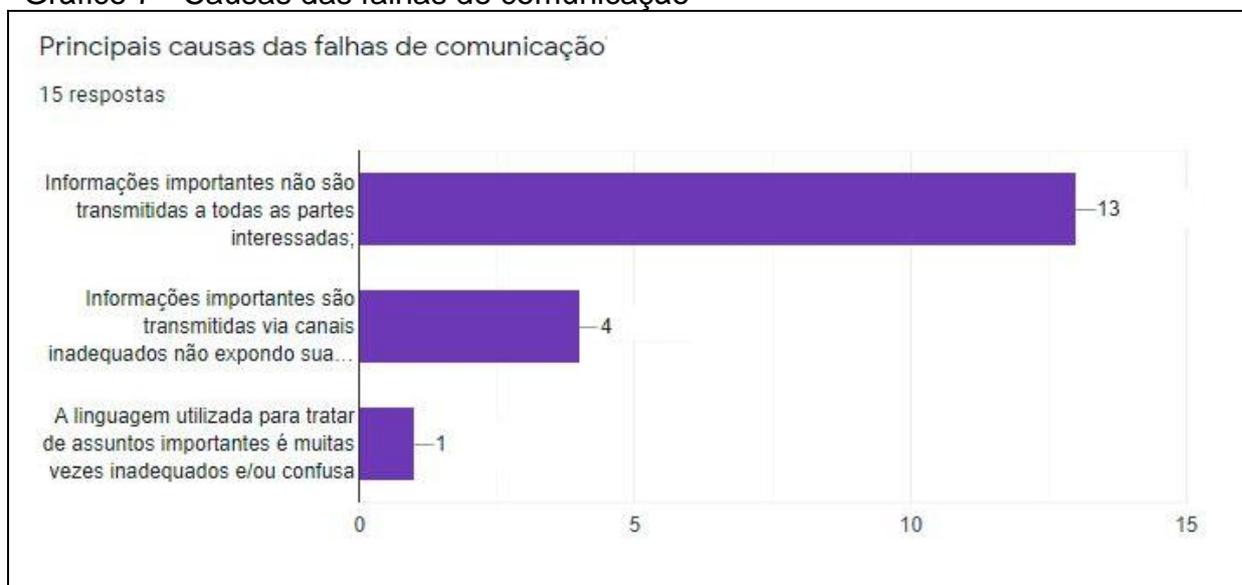
Foi questionado aos participantes o que as falhas de comunicação geram e analisando o Gráfico 6 notamos que as respostas foram bem balanceadas, pois 11 dos participantes consideram que gera desgastes/conflitos pessoais entre as equipes, 10 entendem que gera perda de tempo e 9 retrabalhos nas atividades realizadas pelas equipes. O custo foi selecionado por 8 entrevistados.

As falhas de comunicação podem gerar vários impactos ao projeto, principalmente atraso na entrega. Para evitar falhas e conflitos o gerente de projetos pode apoiar-se nas habilidades interpessoais e de equipe onde conforme o (PMBOK p.341) “Gerente do projeto precisa solucionar conflitos de forma oportuna e construtiva a fim de obter uma equipe com alto desempenho.”

Já o Gráfico 7 explorou: *Na sua opinião, qual a principal causa das falhas de comunicação?* Opções: Informações importantes não são transmitidas a todas as partes interessadas; Informações importantes são transmitidas via canais

inadequados não expõem sua importância; A linguagem utilizada para tratar de assuntos importantes é muitas vezes e/ou confusa.

Gráfico 7 - Causas das falhas de comunicação

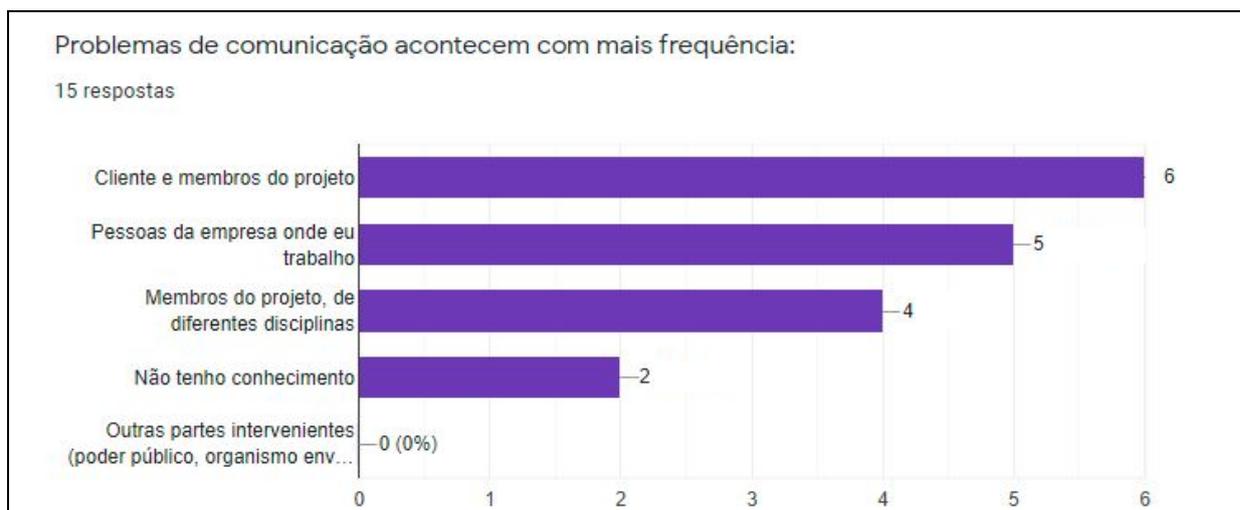


Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o Gráfico 7, constata-se que 13 participantes entendem que a principal causa das falhas de comunicação em projetos está associada ao fato de que as informações importantes não são transmitidas a todos os envolvidos, 4 alegam que os canais são inadequados e apenas 1 participante entende que a linguagem utilizada seria a causa das falhas na comunicação dos projetos. Avaliando a resposta que obteve maior resultado “informações importantes não são transmitidas a todos os envolvidos” podemos constatar que o projeto que não dissemina todas as informações necessárias, tende a enfrentar problemas nas fases do projeto, engajamento das partes interessadas e principalmente na entrega final. Para Martinelli (2009, p.67), “É importante, na análise das comunicações de um projeto, garantir que as pessoas certas obtenham as informações certas nas horas certas, conforme preestabelecido no planejamento.”

O Gráfico 8 abordou “Os problemas de comunicação acontecem com mais frequência entre: membros do projeto, de diferentes disciplinas; Cliente e membros do projeto; Pessoas da empresa onde eu trabalho; Outras partes intervenientes (poder público, organismo envolvidos etc.) Não tenho conhecimento.

Gráfico 8 - Problemas de comunicação acontecem com mais frequência



Fonte: Dados da pesquisa

Foi perguntado aos participantes quais os problemas que mais acontecem em projetos, e na percepção de 6 dos respondentes foi que os maiores problemas de comunicação acontecem com clientes e membros dos projetos, 5 deles apontam que problemas ocorrem com as pessoas da própria empresa e 4 pontuam os membros do projeto de outras disciplinas(áreas). Como citado por Martinelli (2009, p.65) “A comunicação é um dos principais pontos de conflito em um projeto.” Nos projetos existem muitos tipos de pessoas envolvidas, culturas e valores diferentes, obviamente que haverá problemas na comunicação, por isso, a importância do papel do gerente de projetos para amenizar os conflitos e engajar a todos os envolvidos.

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais obtidas com o estudo de caso único que foi realizado por meio de entrevistas e questionário online. O objetivo geral do trabalho foi analisar como as ferramentas e práticas de comunicação, utilizadas por membros de equipes de projetos de TI de uma empresa multinacional que atua no ramo de consultoria, impactam na qualidade da comunicação nesses projetos.

A empresa estudada possui uma comunicação, no geral, eficiente, e observou-se que, se bem utilizadas, as ferramentas e práticas de comunicação podem gerar um diferencial na execução do processo de gerenciamento de projetos. Levantou-se pontos importantes no gerenciamento das comunicações, como, por exemplo, a falta

de planejamento em relação à comunicação com as equipes, pois o recomendado, na literatura, é a criação de um bom plano de comunicação, para concentrar as atividades necessárias à condução do projeto. Constatou-se que por mais que o principal foco seja disseminar o conhecimento rapidamente entre os envolvidos, a formalização do plano de comunicações é essencial para o resultado. Outro ponto é o gerenciamento da equipe, onde se faz necessário o aprimoramento da prática do feedback, buscando acompanhar o desenvolvimento dos profissionais e da empresa. Foi identificado que se a comunicação for bem gerenciada, pode evitar falhas na comunicação, alterações de escopo, atrasos na execução e entrega final do projeto.

Conclui-se que uma boa recomendação para a empresa seria buscar desenvolver ainda mais as habilidades de comunicação nos gerentes de projeto, para que os mesmos possuam sensibilidade de identificar as falhas e dificuldades de todos os envolvidos e ter a disciplina de elaborar e gerenciar o plano de comunicações. Evitar ruídos na comunicação garante bons resultados.

Aprimorar e adotar como hábito a criação do plano de comunicação nos projetos e criação de métricas para medir a comunicação nos projetos, trabalhando os pontos fracos, que tem também grande importância para garantir um bom desempenho da comunicação. Sugere-se como estudos futuros avaliar os perfis dos gerentes de projetos, mapeando as competências necessárias para um bom desenvolvimento da comunicação em projetos.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, António H., **A Farmácia e a Comunicação**, ed. AJE, 1ª edição, 2004
- BARBOSA, E. Artigo. **A importância da Comunicação**. 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-comunicacao-1>> Acesso em 15 de Março. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977), 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUER, M. W. e GASKEL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio: estratégias e estudos de viabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede. A era da Informação: economia, sociedade e cultura. Volume I** São Paulo, Editora Paz e Terra. 1999
- CHAVES, Lúcio Edi et al. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006. 159 p.
- CHAVES *et al.* **Gerenciamento da comunicação em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2º Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- CLEMENTINO, B. M. **REVISTA CIENTÍFICA SEMANA ACADÊMICA**. FORTALEZA-CE. EDIÇÃO 206. V.9. ANO 2021.
- COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional: Conceitos e estudos de casos**. Tradução da 7. ed. americana. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CORRÊA, Kenneth. **Conceito de projeto**. Administração e Gestão, 2011. Disponível em: <<https://www.administracaoegestao.com.br/gestao-de-projetos/modulo-i-conceito-de-projeto/conceito-de-projeto/>> Acesso em: 28 de maio 2021.
- DINSMORE, Paul Campbell, Cavalieri Adriane, **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro-base de "Preparação PMP – Project Management Professional"**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2003

DINSMORE, P. C. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DRESCH, A. et al. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

FRANCA, T. Artigo **Tipos de Projeto – Um maior detalhamento**. 2013. Disponível em: <<https://www.projetodiario.net.br/tipos-de-projeto-um-maior-detalhamento>>. Acesso em: 26 de julho de 2013.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

HOLSTI, O. R. **Content analysis for the social sciences in humanities**. Addison-Wesley: 1969.

HELDMAN, K. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora; 2009.

KEELING, Ralph. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. 4ª Edição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MARETTI, V. *et al.* **Uma revisão sistemática da literatura sobre comunicação no contexto da gerência de projetos de sistemas de Informação**. XII Brazilian symposium on information systems, SBSI, 2016.

MARTINELLI, F. B. **Fundamentos de projetos**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: Como Transformar Ideias Em Resultados**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MBA em gestão estratégica de projetos. Fundação Instituto de Administração (FIA). Disponível em: <<https://fia.com.br/mba-ead/gestao-estrategica-projetos/>> Acesso em: 28 de maio 2021.

MULCAHY, R. **Preparação para o Exame de PMP**. Traduzido por Roberto Pons, PMP. 5ª edição, 2008.

MURANAKA, R.; FACIN, A. L. F.; VALE, J. W. S. P.; CARVALHO, M. M. **A importância da comunicação no sucesso de gerenciamento de projetos**.

GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 14, n.3, p. 248 - 261, 2019. DOI: 10.15675/gepros.v14i3.2631

MUSZYNSKA, K. *et al.* Communication management in project teams—Practices and patterns. **Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and inclusive Society**, p. 1359-1366, 2015.

OLIARI, Deivi Eduardo [et al.]. **Comunicação empresarial**. 2. ed. Indaiá: Uniasselvi, 2011.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2004.

PIMENTEL, L. Melhores práticas da Gestão da Comunicação no Gerenciamento de Projetos e seus benefícios. 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/melhores-praticas-da-gestao-da-comunicacao-no-gerenciamento-de-projetos-e-seus-beneficios>>. Acesso em: 03 de junho. 2020.

PMBOK. Project Management Institute, PMI. Project Management Institute. **Guia de conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMbok). 3. ed. Pensilvânia: Global STANDARD, 2004.

PMBOK - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK®: **Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**, Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.

PMBOK. Project Management Institute. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (PMBOK®)**. 5. ed. Project Management Institute, 2013.

PMSURVEY – Project Management Institute. **PMSURVEY.ORG 2014** Edition, disponível em <http://pmsurvey.org/>, acessado em 11 de agosto de 2016.

REIS, Dácio Roberto dos. **Gestão da inovação tecnológica**. 2. ed. Barueri,SP: Manole, 2008.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112 p.

SERPA S. **IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS.2020**.DISPONIVEL em: <<https://escritoriodeprojetos.com.br/importancia-da-comunicacao-em-projetos>> Acesso em: 31 de agosto. 2020.

SOMMERVILLE, I. **Engenharia de Software**. 9ª ed. São Paulo: Pearson, 2011.

VALLE, André B.; SOARES, Carlos Alberto P.; FINOCCHIO, João; SILVA Lincoln S.F. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos: Estratégia, Planejamento e Controle com o MS Project 98**, Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2009.

WILLIAMS, R. Palabras Clave: **Un vocabulario de la cultura y de la sociedad**. Buenos Aires: Nueva Visión, 2003.

WOIDA, L.M. **E1 processo de comunicação empresarial em ambientes internos: elementos orientados a objetivos**. Ibersid: revista de sistemas de informação y documentación, 4, 225-228, 2010

WOLFF, J. G. B. **Gestão de projetos: processos e da qualidade**. Indaial: Uniasselvi, 2019.

XAVIER, L. F. da S. **Gerenciamento do escopo em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**, planejamento e métodos. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista semiestruturada

1. Por que a comunicação foi um ponto importante neste projeto?
2. Foi criado um plano de comunicação para execução deste projeto?
3. Quais foram os processos essenciais na gestão da comunicação deste projeto?
4. Qual foi o papel do gerente de projetos para o gerenciamento da comunicação no projeto?
5. Foram usadas métricas para medir e acompanhar o sucesso da comunicação?
6. O projeto teve uma comunicação eficiente?
7. Ocorreu algum tipo de falha na comunicação que impactou diretamente o resultado do projeto?
8. Houve comunicação dos resultados do projeto?
9. Na sua visão, como seria um projeto com uma comunicação eficiente e eficaz?

APÊNDICE II - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO

1. Como você avalia a qualidade da comunicação interna na empresa?

Opções: Péssimo(1);Ruim(2); Regular(3);Bom(4);Excelente(5);

Transparência;

Clareza;

Agilidade;

Feedback;

2. Como você avalia as comunicações/situações que você RECEBE a informação?

Opções: Péssimo(1);Ruim(2); Regular(3);Bom(4);Excelente(5);

transparência

Agilidade

feedback

Confiabilidade

3. Quais são as cinco mais importantes variáveis para a comunicação nos projetos?

CLAREZA (entender facilmente o conteúdo e bem organizado)

CONFIANÇA na fonte e na informação (poder acreditar totalmente nas informações);

Feedback (Receber retorno da mensagem enviada (sugestão, críticas, novas ideias, etc.)

TEMPO hábil para resposta e ação (prazo e coerência em avisar mudanças de posições);

COMPLETA (ter todas as informações necessárias);

CONCISÃO objetividade (sintética, informar facilmente o objetivo);

TRANSPARENCIA (facilidade em atingir/saber todos os envolvidos);

PERIODICIDADE (comunicar constantemente)

ARMAZENAMENTO (estar disponível quando necessário);

LINGUAGEM (comum sem uso de jargões);

SEGURANÇA (sigilo, confidencialidade);

4. Quais os canais mais utilizados em seu trabalho?

A. e-mail;

B. Telefone;

C. Reuniões presenciais e/ou virtuais;

D. Documentos, apresentações e desenhos impressos;

E. Plataforma ou site de compartilhamento de arquivos;

F. Mensagens escritas ou áudios, via whatsApp;

I. Skype;

J. Redes Sociais: LinkedIn, Facebook;

K. Comunicados ou memorandos;

L. Cartas físicas

5. Avalie as situações abaixo com relação a reuniões:

Opções: SEMPRE(5); Quase sempre(4); metade(3); Poucas vezes(2); Quase nunca(1)

As reuniões têm pauta definida;

As reuniões têm prazo para começar e terminar;

Nas reuniões, as pessoas necessárias estão presentes para as decisões;

Nas reuniões; existe mudança de assunto ou discussões fora da pauta;

Quando você sai de reuniões sente que os objetivos foram atingidos;

6. Na sua opinião, qual a principal causa das falhas de comunicação?

A. Informações importantes não são transmitidas a todas as partes interessadas;

Informações importantes são transmitidas via canais inadequados não expondo sua importância;

C. A linguagem utilizada para tratar de assuntos importantes é muitas vezes inadequado e/ou confusa

7. As falhas de comunicação geram, na sua opinião:

A. Retrabalho;

B. Perda de tempo;

C. Custo;

D. Desgastes/conflitos pessoais;

8. Os problemas de comunicação acontecem com mais frequência entre: *

A. Membros do projeto, de diferentes disciplinas

B. Cliente e membros do projeto;

C. Pessoas da empresa onde eu trabalho

D. Outras partes intervenientes (poder público, organismo envolvidos, etc.)

E. Não tenho conhecimento

APÊNDICE III - QUADROS DE ANÁLISE DE DADOS

| ENTREVISTADO 1 |
|---|
| <p>Pergunta 1 - Por que a comunicação foi um ponto importante neste projeto?</p> |
| <p>Sim, trabalhamos forte em cima da comunicação junto com as áreas, não teríamos conseguido implementar e obter o resultado que tivemos. A gente fez uma pesquisa de satisfação ao término com os colaboradores para medir o que eles acharam da nova versão e tivemos 80% de aceitação da nova versão.</p> |
| <p>Pergunta 2. Foi criado um plano de comunicação para execução deste projeto?</p> |
| <p>O plano de comunicação ficou muito atrelado com a linha dos treinamentos, porque a comunicação fluía muito através dos treinamentos, então por isso não foi feito um plano somente para comunicação, isso ficou atrelado aos treinamentos, houve muita comunicação durante o processo de Treinamento, foram muitas turmas, mais de 100 pessoas para treinar.</p> |
| <p>Pergunta 3. Quais foram os processos essenciais na gestão da comunicação deste projeto?</p> |
| <p>O alinhamento para a execução das etapas de Treinamento, as etapas de Treinamento contemplavam as comunicações, como invites de reunião, divulgação de documentação, testes, tínhamos as datas que estava dentro dos processos que a gente executava.</p> |
| <p>Pergunta 4. Qual foi o papel do gerente de projetos para o gerenciamento da comunicação no projeto?</p> |
| <p>O gerente de projeto ficou responsável pela pesquisa de satisfação e alinhamentos com a diretoria e demais interessados, quando a tivemos a primeira mudança de data, ele que explicou a eles porque tivemos essa mudança, pois tudo envolve custo. A expectativa era finalizar em dois meses, mas quando tivemos o problema, foi alterado para 4 meses é óbvio que eles não ficariam satisfeitos.</p> |
| <p>Pergunta 5. Foram usados métricas para medir e acompanhar o sucesso da comunicação?</p> |
| <p>Nós fizemos uma pesquisa de satisfação, para ver como estava o entendimento e a aceitação. Pois às vezes o colaborador pede uma coisa, mas quando colocado em produção não é exatamente aquilo que ele quer, nesse caso a gente tem 80% de aceitação.</p> |

Pergunta 6. O projeto teve uma comunicação eficiente?

Na visão geral sim, pois no dia do rollback da primeira falha, foi a comunicação mais impactante, porque os usuários estavam aguardando, e nós tivemos que voltar a posição anterior e divulgar uma nova data de virada. Essa comunicação foi muito importante, porque criou expectativa, sem falar que o sistema ficou fora do ar durante duas horas. Essa comunicação foi por e-mail e foi eficiente. E quando o sistema realmente foi implantado tivemos novos comunicados que foi muito efetivo.

Pergunta 7. Ocorreu algum tipo de falha na comunicação que impactou diretamente o resultado do projeto?

Houve falha na questão de pessoas, gerente da área passava o nome de uma pessoa para treinamento só que aquela pessoa estava de atestado ou ausente, como o gerente tratava de todo o grupo de operacionais não sabia da ausência do colaborador, o que acabava atrasando o cronograma de Treinamento. A empresa X tem uma característica interessante, os colaboradores são muito skill, possuem mais de uma função, principalmente o pessoal de operação de loja, outro problema era a grade de horário dos colaboradores, alguns trabalhavam somente a noite, era muito difícil movimentar os horários para realização dos treinamentos.

Pergunta 8. Houve comunicação dos resultados do projeto?

Sim, mas somente quando implementado o projeto, nós mandamos um e-mail, na verdade uma mensagem para todos os colaboradores agradecendo o esforço e a dedicação pelo apoio na troca de versão.

Pergunta 9. Na sua visão, como seria um projeto com a comunicação eficiente e eficaz?

O primeiro ponto de uma comunicação eficiente é tu entender o que aquele projeto vai mudar na vida daquela pessoa que vai exercer aquela atividade, porque eu entendo que a comunicação ela flui mais quando tu entende a necessidade da pessoa, e essa necessidade tu consegue mostrar para ela que tá vindo agregar. Então eu acho que a comunicação ela é muito importante e acho que faz toda a diferença quando as pessoas que se envolvem são aquela pessoa que vão executar, acredito que esta é uma falha muito grande hoje na TI, porque eles pensam muito numa melhoria tecnicamente e se esquecem que a pessoa que vai executar não está envolvida naquela parte técnica e aí acaba ocorrendo as falhas no sistema, porque não houve

um bom planejamento e comunicação. Segundo ponto é quando todos os interessados estão envolvidos é a comunicação flui com eficácia, porque eu não preciso tentar te convencer a fazer parte do projeto, tu querer fazer parte do projeto o mais indicado e a transparência e a comunicação, não existe outra forma.

| ENTREVISTADO 2 | |
|--|---|
| Pergunta 1 - Por que a comunicação foi um ponto importante neste projeto? | |
| | Sim, a comunicação foi extremamente necessária, como te falei na empresa XYZ que trabalhei anteriormente meu time era todo remoto, agora tu imagina 600, 700 pessoas remotas trabalhando em várias frentes simultaneamente, em cada país, então tinha que ter um processo de comunicação muito confiável e solidificado para fazer a gestão deste tipo de projeto e a gente trouxe esta bagagem para a empresa Y. |
| Pergunta 2. Foi criado um plano de comunicação para execução deste projeto? | |
| | Sim, foi feito e foi divulgado, a empresa Y tem um processo chamado de TI informa onde é feita toda comunicação através de e-mails e também tem os pontos de visão da TI(TVs) que estão espalhados por todas as áreas administrativas, nos painéis informa o que estava acontecendo. |
| Pergunta 3. Quais foram os processos essenciais na gestão da comunicação deste projeto? | |
| | É que na empresa Y tem um comitê de comunicação que fazia toda a divulgação desse processo, fora que cada gerente de área participa semanalmente das reuniões desse comitê. Nele se avaliava vários pontos, inclusive a parte da TI e da consolidação dos informes da TI. |
| Pergunta 4. Qual foi o papel do gerente de projetos para o gerenciamento da comunicação no projeto? | |
| | O GP trabalhou em conjunto com esta área de comunicação, eu acho uma ação muito louvável uma empresa que tem uma área de comunicação forte, na minha visão um ponto positivo da empresa Y, eles têm esta estrutura bem elaborada e a gente tem que se adaptar como prestador de serviço. |
| Pergunta 5. Foram usados métricas para medir e acompanhar o sucesso da comunicação? | |
| | Não teve. |
| Pergunta 6. O projeto teve uma comunicação eficiente? | |
| | A comunicação foi 100% efetiva e eficaz. Pois foi concluído dentro do planejado. |
| Pergunta 7. Ocorreu algum tipo de falha na comunicação que impactou diretamente o resultado do projeto? | |

Não, zero falha na comunicação.

Pergunta 8. Houve comunicação dos resultados do projeto?

Sim, a área de endomarketing trabalha junto com a TI enviando e-mail com as comunicações e tínhamos reuniões semanais de todos os projetos e em específico as janelas de validação de cada um dos projetos, então quando requer a comunicação esta equipe é aciona e fazemos uma daily, todo dia com 15 a 20 min, onde avaliamos os pontos que foram trabalhos no dia anterior, pontos que estão agendados para o futuro e se há algum impedimento para as próximas atividades.

Pergunta 9. Na sua visão, como seria um projeto com a comunicação eficiente e eficaz?

O processo de comunicação bem implementado ele flui, eu já vi vários processos onde as empresas sempre enviavam mensagens por e-mail e acreditavam que o povo tinha assimilado aquele comunicado, a maioria das pessoas nem lê o e-mail, se for apenas o e-mail. A empresa Y tem este aspecto adicional que é de mostrar isso no refeitório(TV) onde fica mostrando o que está acontecendo na empresa e todas as áreas, uma divulgação diferente, e se alguém disser que não sabe o que estava acontecendo é porque não interagiu com os pontos de interação que tem na empresa.

| ENTREVISTADO 3 | |
|--|--|
| Pergunta 1 - Por que a comunicação foi um ponto importante neste projeto? | |
| | Ela foi muito importante, nós fizemos vários treinamentos, com resultados efetivos com o time de atendimento, não teve mesmo efeito com os usuários finais, porque não tinha grandes mudanças, mais para times de atendimento, sim. Então foi muito importante para preparar todo esse time para fazer o início de atendimento com a nova ferramenta. |
| Pergunta 2. Foi criado um plano de comunicação para execução deste projeto? | |
| | Nós tivemos um plano de comunicação, sim, mas não foi seguido. |
| Pergunta 3. Quais foram os processos essenciais na gestão da comunicação deste projeto? | |
| | Não houve inserção de muitos processos, foram apenas os workshops e treinamentos online com os atendentes e usuários finais. |
| Pergunta 4. Qual foi o papel do gerente de projetos para o gerenciamento da comunicação no projeto? | |
| | Não havia um gerente de projeto, a princípio várias pessoas usaram o chapéu de gerente de projeto, então toda parte de gestão e armazenamento foi dividida comigo (gerente funcional), o Sponsor e o PO. O primeiro gerente de serviços fazia papel do gerente de projetos, depois ele saiu, eu comecei a fazer a comunicação com a gestão, como status report, tudo isso, mas não teve efetivamente assim um gerente de projetos. |
| Pergunta 5. Foram usados métricas para medir e acompanhar o sucesso da comunicação? | |
| | Não houve métodos. |
| Pergunta 6. O projeto teve uma comunicação eficiente? | |
| | Não, poderia ter sido bem melhor. Porque por causa de todos esses GAPs(troca de gestão) que eu comentei, não teve comunicação entre a gestão e o time, não teve uma comunicação mais efetiva entre as áreas que estavam atuando, aliás entre as áreas estava atuando não, entre as áreas que estavam participando, porque as verticais tinham participação, mas elas não recebiam um retorno do andamento. |
| Pergunta 7. Ocorreu algum tipo de falha na comunicação que impactou diretamente o resultado do projeto? | |

Cem por cento falho, porque o projeto mudou cinco vezes de escopo, atribuo totalmente a gestão pela falta de comunicação direta entre o time e a gestão. Não ter um alinhamento perfeito, mais efetivo entre expectativas e realidade.

Pergunta 8. Houve comunicação dos resultados do projeto?

Houve mais não dos resultados. Teve as comunicações por e-mail daquilo que estava sendo feito. Mas também a nossa estratégia não era divulgar uma nova ferramenta de TI, pois se olhar o portal ele é bem parecido como o que tinha antes o CA. Então nós não tínhamos como estratégia alamar uma nova ferramenta de TI, tinha como estratégia fazer somente a apresentação de uma melhoria de TI . A comunicação com a empresa, foi próxima ao GO LIVE. Houve alguns atritos, pois, nós tínhamos como expectativa que trabalhar 100% de formato ágil, mas a gestão não viu que seria o ideal queria que fosse em modelo Cascata, então a comunicação saiu somente ali próximo ao GO Live mesmo.

Pergunta 9. Na sua visão, como seria um projeto com a comunicação eficiente e eficaz?

Um projeto com todo escopo definido, o plano de comunicação bem definido, seguido, respeitado e medido, para saber se durante o projeto está ocorrendo algum tipo deficiência ou não, e poder corrigir isso durante o andamento.