



## Gerenciamento da comunicação em projetos de TI, caso no setor portuário.

SILVA, Patrick Marques da

NPPG, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

### Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 09 Jun 2019

Revisão: 17 Jun 2019

Aprovação: 28 Jun 2019

Palavras-chave:

Gerenciamento da  
comunicação,

Gestão de projetos,

Controle de informação.

### Resumo:

*Este artigo tem como objetivo discorrer sobre um projeto de TI, desenvolvido na empresa AMLM, para o desenvolvimento de um sistema no setor portuário, com foco no gerenciamento das comunicações considerando as boas práticas do PMI. O artigo se dedicará a área do gerenciamento das comunicações em projetos é uma das mais importantes, se não a mais importantes do projeto. Pois a comunicação dentro do ambiente de projetos possui o papel integrador de informações e das partes interessadas. Porém, essa área acaba sendo um pouco negligenciada em algumas ocasiões, o que mostra a necessidade de um bom planejamento e gerenciamento da comunicação durante a execução de um projeto. Partindo desse princípio, o presente artigo apresenta algumas falhas identificadas no projeto, como a negligência aos relatórios, e também os resultados provenientes destas falhas. Pontua também acertos na comunicação do projeto que podem ser aproveitados em um projeto similar. Por fim, este artigo apresenta a importância do bom gerenciamento da comunicação em projetos de T.I, mostrando os possíveis impactos negativos de uma má condução dos meios de comunicação e informações que transitam no projeto.*

### 1. Introdução

No contexto de gerenciamento de projetos, a comunicação também assume um papel de suma importância. Falhas na troca de informações, são um dos motivos que podem acarretar o atraso, retrabalho, aumento de custo e até mesmo o fracasso total de um projeto.

A gestão de projetos é o planejamento, programação e controle de uma série de atividades integradas de forma a atingir os objetivos com êxito [1]. Uma das atividades envolvidas nesse processo é a comunicação, que se trata da ação de transmitir informações as partes interessadas do projeto.

Sendo assim, a comunicação não deve ser confundida com uma simples transmissão unilateral de informações. Contudo no ambiente organizacional a comunicação está quase sempre diminuída a um meio de divulgação e controle [2].

Seguindo esse raciocínio o PMI, dividiu os projetos em 10 áreas de conhecimento: integração, escopo, tempo, custo, aquisições, qualidade, recursos humanos, riscos, stakeholders e comunicação [3]. A comunicação em projetos, como área de conhecimento, tem um papel importante pois ela atua como um dos meios de integração de todo o projeto.

Indicando que a boa gestão da comunicação é uma das chaves para o sucesso de qualquer projeto, essa inclui os processos, meios, formas e para quem os dados estão sendo transmitidos.

A comunicação para projetos de infraestrutura de TI tem elevada importância, pois cada vez mais o volume e a qualidade das informações, no mercado, dependem da infraestrutura de dados tecnológicos e da qualificação dos profissionais que gerenciam essas informações [2].

Deste modo o presente artigo tem por objetivo uma descrição do gerenciamento da comunicação em projetos a partir do estudo de caso de uma empresa que para fins de sigilo de dados da mesma será chamada de AMLM. Neste trabalho foi realizada uma pesquisa através de observação participante, no desenvolvimento e implantação de um sistema de TI para o setor portuário.

## 2. Comunicação: Conceito e gerenciamento.

A comunicação está presente no cotidiano contínuo do ser humano e se apresenta de diversas maneiras, sendo ela, falada ou escrita, por meio de imagens, palavras, ou até mesmo gestos e expressões corporais.

A palavra comunicação tem origem latina e provém da palavra *Communicationis*, que possui por significado “dividir, partilhar” [4]. Sendo assim é possível entender que a comunicação é a ação de compartilhar uma informação ou dado para outrem.

Para que o processo básico da comunicação aconteça são necessários três elementos principais: um emissor (aquele ou o que emite a mensagem), uma mensagem (o conteúdo que se deseja comunicar) e um receptor (aquele ou aquilo que recebe a mensagem e a decodifica). Esse modelo básico foi citado por Aristóteles já na Grécia antiga [5].

Para que a comunicação se torne efetiva é preciso que o receptor compreenda a mensagem que foi passada pelo emissor. E para que isso seja verificado, é necessário que o receptor gere um *feedback* para o emissor. Nesse momento há uma inversão de papéis entre emissor e receptor gerando assim um diálogo entre as partes.

A mensagem pode ser enviada ao receptor de diversas maneiras, e a essas formas de envio são denominados canais de comunicação. E para cada mensagem que se deseja enviar existe um tipo adequado de mídias a ser utilizado. O meio a ser utilizado, deve ser escolhido com base na urgência, extensão da mensagem e se registros dessa informação serão necessários ou não.

A forma de se comunicar pode ainda ser classificada como formal ou informal. A primeira classificação pode ser exemplificada por atas de reunião, e-mails e memorandos. Já a segunda é exemplificada por telefonemas ou chats. Segundo Oliveira, a comunicação formal é realizada de forma planejada e consciente, enquanto a informal é espontânea, surge em resposta a uma necessidade dos envolvidos [6].

Como a maioria dos processos, a comunicação encontra obstáculos que podem dificultar a transmissão e (ou) entendimento da mensagem. Esses obstáculos são conhecidos como ruídos. Segundo Chaves et al., interferências eletrônicas, a entonação vocal, a desatenção do receptor, uso de linguagem inapropriada são algumas das causas de ruídos no processo de troca de informações [5].

A partir desse entendimento sobre alguns conceitos da comunicação, foram abordados mais dois aspectos que fazem parte da comunicação, que é a codificação e a decodificação. A codificação é uma parte importante no processo de troca de dados, pois é durante a codificação que o emissor transforma uma ideia ou pensamento em uma linguagem própria para o receptor, que por sua vez inicia o processo de decodificação. A decodificação é o momento em que o

destinatário interpreta a mensagem enviada com base em seu prévio conhecimento.

Tendo já discorrido sobre os conceitos básicos do processo de comunicação, e descrito as partes envolvidas no processo de comunicação nessa subseção, foi possível iniciar a descrição sobre o gerenciamento da comunicação em projetos.

### 2.1. Práticas do gerenciamento da comunicação em projetos.

A comunicação é uma das ferramentas em gestão de projetos de maior importância, pois essa é uma ferramenta de alinhamento e entendimento do projeto, integrando dessa forma as informações de importância para o bom andamento do projeto.

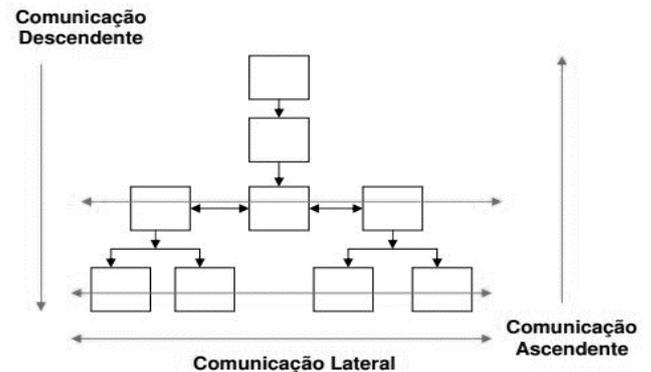
Para que haja compreensão sobre as práticas de gerenciamento da comunicação descritas no PMI, é preciso entender e conhecer os fluxos da comunicação. Segundo Oliveira, o processo de comunicação pode ocorrer nos seguintes sentidos: horizontal – se dá a partir de setores diferentes da organização de mesmo nível hierárquico; diagonal – ocorre entre setores e níveis hierárquicos distintos; e vertical – essa comunicação se realiza entre setores de um mesmo departamento, porém de níveis hierárquicos diferentes [6].

Os caminhos da comunicação podem ser: descendente – os envolvidos na base, ou seja, no nível inferior da organização ou projeto, precisam saber o que os níveis superiores estão fazendo a nível de estratégia, objetivos e desenvolvimento técnico; ascendente – nesse momento os envolvidos na parte operacional, informam aos níveis superiores o que está sendo feito, relatam problemas, sugestões e como se sentem em relação ao trabalho; lateral – ocorre como o próprio nome diz, lateralmente e tem como propósito de informar, apoiar e coordenar as atividades entre os componentes internos na organização [7].

A importância do fluxo de comunicação é notável seja entre setores, ou pessoas, ou até mesmo organizações diferentes atuantes em

um mesmo projeto. Pois esse fluxo é rastro de como as comunicações foram realizadas, permitindo identificar possíveis gargalos nas comunicações do projeto. É possível visualizar o conceito dos fluxos de comunicação descendente, ascendente e lateral, conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1 – Fluxo da Comunicação



Fonte: Lélis [2].

Partindo desse princípio pode-se identificar que a comunicação dentro de um projeto possui variadas direções e diferentes públicos dentro de um mesmo projeto. Sendo assim, é preciso que haja um gerenciamento adequado do fluxo de informações para as partes envolvidas. Além disso, é necessário que haja uma adequação à linguagem de acordo com o receptor, para que a mensagem seja decodificada de maneira correta e a comunicação seja efetiva diminuindo os riscos de ruídos.

Para o PMI, gerenciar as comunicações em um projeto é controlar os processos para que as informações adequadas cheguem as partes interessadas de forma a satisfazê-las, para isso é preciso que 3 etapas sejam observadas: Planejamento da gestão das comunicações; gerir as comunicações; e realizar o monitoramento das comunicações [8].

#### 2.1.1 Planejamento da gestão das comunicações.

Para que a atividade de gerenciamento da comunicação no ambiente de projetos seja

eficaz, um planejamento prévio de como, com quem, e por meio de que ocorrerão as trocas de informações é fundamental.

Segundo o PMI, o planejamento da gestão da comunicação é o procedimento de realizar e (ou) adequar um plano para o processo de comunicação no projeto, levando em conta as partes interessadas, grupos, objetivos do projeto, e os meios disponíveis para comunicação. Focando em levar a informação necessária aqueles participantes que necessitam ou requerem essa informação [8].

Nesse momento de planejamento o gerente de projeto enfrenta o desafio de identificar as partes interessadas, às equipes do projeto, quais as informações e dados que cada uma requer, quais meios para transmissão da mensagem será utilizada para cada um dos atores envolvidos, quais formas de armazenamento e recuperação de dados serão utilizadas durante o projeto, além de identificar as possíveis barreiras a comunicação. As barreiras segundo Souza, são elementos que causam interferência e distorção no processo de comunicação [9].

Algumas barreiras à comunicação descritas por Chaves et al, são: a barreira do conhecimento - essa barreira está ligada ao nível de conhecimento que o emissor e o receptor possuem sobre um determinado assunto, língua ou processo; a barreira comportamental – essa se dá por meio de comportamentos e expressões corporais que podem dificultar ou interromper a troca de informações entre as partes [5].

Durante o planejamento do projeto o gerente também irá definir os documentos que o projeto irá gerar durante sua execução e ao final. Durante a execução do projeto, o planejamento de comunicação poderá ser revisitado, caso haja a necessidade de alterações ou adequações devido a entrada e (ou) saída de partes interessadas ou equipes participantes.

### **2.1.2. Gestão da comunicação**

Para que o processo de comunicação seja efetivo durante o andamento das etapas do projeto, fazendo com que as informações requisitadas cheguem de forma correta ao interessado, o planejamento do gerenciamento da comunicação precisa ser executado.

Pois somente através de um processo de comunicação eficaz é possível que as atividades distribuídas entre vários colaboradores que integram uma organização alcancem os objetivos [10].

Para o PMI, o procedimento de garantir o recolhimento, difusão, resgate, geração, gerencia, controle, ordenação apropriada das informações do projeto, permitindo eficiência na sua corrente de informações, é chamado de gerenciamento da comunicação [8].

O processo de gerenciamento das comunicações é uma atividade voltada para o uso de ferramentas de comunicação. Porém, em alguns cenários na ausência dessas ferramentas se torna necessária a troca de informações face a face. Já em alguns casos esse tipo de comunicação se torna uma opção por conveniência ou necessidade. Sendo assim, gerenciar o fluxo de informações do projeto é uma atividade que envolve métodos e meios para comunicação.

O procedimento de gerência da comunicação demanda que o gerente se adapte às necessidades do projeto, de forma que o método e o meio de comunicação para o envio de determinada mensagem, passe um processo de seleção levando em consideração as características do projeto. A definição do canal e forma como a informação será transmitida depende da urgência, quais ferramentas estão disponíveis e confidencialidade dos dados a serem enviados.

Para Chaves et al, a disponibilidade dos dados pertinentes ao projeto deve ocorrer no momento e no formato correto de forma consistente [5].

Tendo considerado o processo decisório e a necessidade de disponibilidade de informações no decorrer do projeto é possível citar alguns recursos tecnológicos para distribuição de informações durante as atividades do projeto. Os sistemas operacionais de edição de textos, planilhas, gráficos, slides, sistemas de e-mail, intranet e extranet, programas de chat e vídeo conferência, banco de dados, sistemas para recuperação de informações, são algumas ferramentas ao dispor do gerente de projetos.

Ainda assim, outras formas de comunicação escrita mais convencionais podem ser utilizadas nesse processo, como: circulares, atas de reunião e memorandos, por exemplo.

Entretanto, apesar de toda a tecnologia disponível, o gestor de projeto, pode lançar mão da comunicação face a face. Nesse tipo de interação segundo Chaves et al, é possível explorar faculdades da comunicação, que não podem ser transmitidas de forma escrita, como as reações do receptor, interrupções, questionamentos imediatos e toda a gestualidade física do destinatário da mensagem. [5]. A troca de informação face a face pode ser feita em apresentações, conversas de corredor e reuniões por exemplo.

Porém, as diretrizes e decisões do projeto ainda que acordadas por meio de uma conversa face a face ou não, precisam ser registradas oficialmente. Para o PMI, alguns documentos devem ser gerados durante as atividades do projeto, para que informações possam ser resgatadas para controle, melhorias ou mesmo para consultas. São esses documentos: registros de mudanças, registro sobre questões, registros das lições aprendidas, relatórios de qualidade e riscos e registros das partes interessadas [7].

A partir desses conceitos, é possível gerenciar a comunicação em um projeto, sempre lembrando que pra que uma boa comunicação ocorra durante as atividades, é preciso que as informações corretas cheguem aos seus requerentes.

### **2.1.3. Monitoramento das comunicações.**

Para que as etapas descritas nos pontos anteriores, tenham efeito positivo no processo de comunicação durante o andamento do projeto, o controle da comunicação é um passo fundamental para um bom gerenciamento de informações. A atividade de monitoramento ocorre dentro do processo de gerenciamento da comunicação.

Segundo o PMI controlar as comunicações pode requisitar métodos diversificados de coleta de dados como pesquisas de satisfação, relatórios de lições aprendidas, avaliação do nível de comprometimento das partes envolvidas, observações da equipe, indicadores de desempenho, e status de andamento do projeto. Com o intento de assegurar que as demandas de informações do projeto e das partes interessadas sejam concedidas [7].

Assim sendo, o monitoramento de informações deve ser uma prática constante durante o processo de comunicação, e reuniões para esse acompanhamento são importantes. A cerca desse assunto, descreve-se como principais alvos das reuniões:

- A. Criar equipes a partir da integração de pessoas;
- B. Definir de forma mais assertiva os problemas e identificar possíveis soluções;
- C. Início, monitoramento e finalização de projetos [5].

Define-se ainda quais os tipos de reuniões podem ser consideradas como de maior importância como:

- A. Reuniões de partida;
- B. Reuniões de monitoramento;
- C. Reuniões de registro e acompanhamento de problemas;
- D. Reuniões de registro para lições aprendidas;

- E. Reuniões de registro e acompanhamento de mudanças;
- F. Reuniões de registro e acompanhamento de ações corretiva e preventivas;
- G. Reunião de encerramento [5].

A realização de reuniões com periodicidade programada aliada a dados coletados através de: pesquisas de satisfação realizadas tanto no ambiente de equipe, quanto com o cliente; avaliações de desempenho por equipes e individuais; e um monitoramento a partir de relatórios sobre os custos, prazos e o cumprimento do escopo proposto do projeto. É uma ferramenta poderosa para um bom gerenciamento da comunicação dentro de um projeto.

A partir da utilização desses métodos e ferramentas de monitoramento do fluxo de informações é possível revisitar o planejamento inicial da corrente de comunicação proposta para o projeto. E com o *feedback* gerado na atividade de monitoramento da comunicação, fazer ajustes nos planos periodicidade, destinatários e teor das informações enviadas. Criando desta forma um ciclo de comunicação constante minimizando dessa forma *gaps* de informações entre as equipes.

Tendo visto de forma resumida o processo de gerenciamento da comunicação em projetos, a seção a seguir relatará um estudo de caso sobre como era realizada comunicação em determinado projeto de criação de um sistema para empresa AMLM.

### 3. Caso de Gerenciamento da Comunicação em um projeto de T.I.

O estudo de caso a seguir retrata o gerenciamento das comunicações na empresa AMLM. Tal projeto de pesquisa ocorreu durante os seis meses finais do desenvolvimento do sistema de T.I, a partir de uma pesquisa por observação participante, através do uso das ferramentas de comunicação em uso no projeto.

O caso a ser descrito apresenta as formas de comunicação, composição das equipes de trabalho, como as equipes de trabalho interagiam entre si, e o *go live* (momento em que o sistema vai ao ar e se torna operante) do sistema desenvolvido durante o projeto.

#### 3.1. Caso empresa AMLM.

A empresa AMLM, atuante no setor portuário, havia identificado a necessidade de modernizar todo seu sistema de operações devido à defasagem do sistema anterior, e a concorrência no seu setor de atuação. O sistema operacional da empresa além de ser muito antigo, já possuía várias emendas no sistema o que resultava em lentidão e constantes falhas operacionais.

Com isso em 2013 iniciou-se o projeto para criação desse sistema, que consistia na compra de um sistema de banco de dados já conhecido internacionalmente e o desenvolvimento de uma interface própria para interação com esse banco de dados. O projeto inicialmente tinha a previsão de duração de 2 anos até o *go live* do sistema.

Para execução do projeto foram criadas equipes de trabalho como um desenvolvedor de uma empresa terceirizada, um suporte da T.I interna, um usuário chave, e nos últimos seis meses um multiplicador.

Apenas para entendimento das duas últimas funções segue uma breve explicação:

- A. Usuário chave: um especialista em determinado processo operacional, que guiou as necessidades de interface e operacionalidade do sistema;
- B. Multiplicador: um representante operacional da área, que realizou os testes no sistema operacional, sugeriu melhorias, posteriormente treinou o restante da equipe.

A primeira parte do projeto consistia em cada usuário-chave, descrevendo para os desenvolvedores a dinâmica do seu setor de atuação e as necessidades de interface para o desenvolvimento das atividades. A partir dessas informações, os desenvolvedores

juntamente com o suporte interno de T.I iniciaram a criação do sistema e sua interface, já conectada ao sistema de banco de dados comprado no exterior.

Em paralelo com o desenvolvimento da interface do sistema, os usuários chaves, já recebiam treinamento e realizavam testes diretamente no sistema comprado, para se familiarizarem com a forma que os dados seriam gerados, armazenados e consultados.

Após a primeira fase de desenvolvimento da interface operacional do sistema, os usuários chaves realizaram a primeira rodada de testes no sistema para verificar a necessidade de acréscimos de campos de informações no sistema, ou melhorias no processamento de dados. Com o *feedback* dessa etapa iniciou-se uma nova etapa de desenvolvimento e testes.

Após a aprovação preliminar dos usuários chaves, os multiplicadores (membro da equipe de projeto que realizou testes no sistema e treinou a equipe das áreas operacionais) foram apresentados ao sistema operacional, participaram de treinamentos e iniciaram os testes operacionais junto à equipe que pertenciam. Nesse momento os multiplicadores tinham como objetivo fazer simulação de todos os casos que poderiam gerar problemas no sistema e se ambientar com a operacionalidade do sistema ao máximo. Uma barreira enfrentada pelos multiplicadores, foi a do conhecimento da língua inglesa, pois metade do sistema era nativo em inglês e alguns multiplicadores não possuíam nem mesmo conhecimentos básicos.

Nessa etapa do processo, os multiplicadores encontram erros que precisavam ser corrigidos antes do *go live*. O que era informado por um arquivo com imagens do erro, junto de um relato do que aconteceu.

Enquanto os erros informados estavam sendo corrigidos, os multiplicadores já iniciaram a fase de treinamento das equipes, pois a essa altura o projeto já estava atrasado.

Tendo uma visão geral do objetivo do projeto, e como eram formadas as equipes que compunham o mesmo e como se deram as etapas do projeto é possível iniciar a descrição do processo de comunicação durante o projeto.

Para a troca de informações durante o projeto, foram escolhidos como meio de comunicação: telefone, e-mail, Skype, quadros de aviso, Ms-office. Como métodos de comunicação, foram utilizados relatórios de erros, reuniões presenciais e remotas, conversação face a face entre os participantes do projeto.

Quanto ao processo de comunicação dos representantes dos setores que seriam usuários chaves houve um atraso, em um caso específico, um dos representantes ficou sabendo uma semana antes que faria parte do projeto como usuário chave.

Dentro dos setores da empresa havia pouca, ou nenhuma informação sobre o andamento do projeto, e-mails esporádicos eram enviados ao e-mail comum a todos os setores, como poucas informações no avanço do projeto. Juntamente com a pouca informação que era disponibilizada, haviam ruídos causados por especulações lançadas por colaboradores.

Os gerentes funcionais da empresa, eram os que recebiam um pouco mais de informação. E por meio desses que foi relatada a notícia que a conclusão do projeto do sistema seria adiada. Depois dessa primeira comunicação de adiamento do projeto, houveram mais 3 e-mails informando mais adiamentos.

Em 2016 foi anunciando que seria realizado o *go live* do sistema em maio deste mesmo ano, porém o mesmo ocorreu apenas em junho, com o prazo e custo estourados. A partir de 2016 os multiplicadores passaram a fazer parte do projeto. Porém, mais uma vez, alguns ativos apenas souberam que participariam no dia da atividade.

Nesse ano a empresa AMLM já passava por uma crise financeira no setor de atuação,

o que acarretou desligamento de ativos do projeto e substituição por outros no final do processo.

Naquele momento, a partir da pesquisa por observação participativa, foi possível observar a comunicação sob a ótica do multiplicador e dos usuários chaves. A comunicação entre as equipes e seus membros era prioritariamente por Skype e face a face. Contudo, o gerente de projetos pouco era visto no ambiente operacional, e sua interação com os multiplicadores se restringia a cumprimentos. Em relação aos usuários chave o nível de comunicação com o gerente de projeto incluía questionamentos sobre a operacionalidade do sistema.

A comunicação face a face e via Skype na maior parte do tempo facilitou a interação entre as partes do projeto, fazendo que fosse possível integrar os testes do sistema etapa por etapa no período correto das ações.

Porém, isso gerou uma carência de registros recuperáveis de alguns erros e lições aprendidas, pois alguns relatórios com erros foram feitos com duas semanas antes para do *go live* do sistema.

Durante esses seis meses, houve intensa troca de informações entre usuários chaves e multiplicadores, pois muitas falhas foram encontradas no sistema na reta final de desenvolvimento.

Nesse período, também os multiplicadores dedicavam duas horas dos seus dias para ensinar os colaboradores dos seus setores a manusear os sistemas, e juntamente com eles buscavam novas falhas ou maneiras de facilitar a utilização do sistema. Uma barreira encontrada nesse momento, foi que o sistema de banco de dados era estrangeiro, e muitos colaboradores não tinham fluência em inglês. Isso dificultou o processo de aprendizagem e manuseio do sistema por uma parcela considerável de colaboradores.

Como uma forma de contornar esse entrave, a partir de uma iniciativa de usuários chaves e multiplicadores foram desenvolvidos

manuais passo a passo a partir de imagens que facilitassem a visualização, dos caminhos a serem seguidos para que a barreira do idioma fosse superada.

Uma outra dificuldade de comunicação encontrada nesse período era a comunicação com os gerentes funcionais, para que houvesse uma escala regular de liberação de colaboradores para o treinamento. Algumas vezes esses colaboradores não compareciam no horário marcado ou chegavam com considerável atraso. Entretanto, no último mês foi possível fazer com que essas liberações fossem realizadas de acordo com o proposto.

A forma de treinamento dos colaboradores foi considerada um sucesso e a forma como a comunicação ocorreu durante o treinamento realizado foi eficiente, pois cada colaborador foi treinado de forma individual, permitindo uma interação ativa entre multiplicador e colaborador. Isso possibilitou a identificação de novos problemas na operacionalidade do sistema, assim como foi possível desenvolver um treinamento focado na dificuldade de cada colaborador para o melhor aproveitamento do tempo de treinamento.

Por fim o *go live* ocorreu em junho de 2016, conforme a última previsão, porém o sistema foi lançado ainda com falhas nas suas operacionalidades e “gatilhos” de contorno para falhas. Contudo, depois de uma semana o sistema se estabilizou. Além disso, a T.I da empresa ficou encarregada de corrigir os erros que não foram sanadas durante o período do projeto.

### **3.2. Planejamento das comunicações no caso AMLM**

O planejamento das comunicações desenvolve uma abordagem e um plano adequado para as atividades de comunicação no projeto, com base na informação requerida por cada parte interessada do projeto [8].

O plano de gerenciamento da comunicação adotada nesse projeto previa que as informações fossem transmitidas de forma ágil dentro do ambiente do projeto. Para isso,

os meios de comunicações definidos como prioritários no projeto foram: Skype, telefone e comunicação face a face.

Um nível de prioridade sobre quem deveria receber as informações foi estabelecido. Para essa definição o critério estabelecido foi por nível hierárquico dentro da empresa e o nível de envolvimento com o projeto.

Esse plano de comunicação previa o envio regular de relatórios para o gerente de projeto e para os gerentes funcionais semanalmente e para diretoria mensalmente. A comunicação entre os membros da equipe devia ser feita regularmente da forma mais ágil, para que possíveis problemas durante a execução fossem solucionados rapidamente.

Para que as comunicações do projeto pudessem cumprir com o planejamento programado, foram definidas as reponsabilidades de cada função quanto a comunicação conforme mostra a tabela 1. Nessa tabela, podemos identificar uma matriz RACI, que segundo o PMI é uma das ferramentas que nos permite visualizar a responsabilidade designada a cada função, grupo de trabalho e equipes no projeto [8].

Tabela 1 – Matriz RACI

Matriz RACI	Funções					
	Diretores	Ger. de Projeto	Ger. Funcional	Desenvolvedor / Suporte de T.I. Interno	Usuário Chave	Multiplicador
Termo de abertura	A	R	I	I	I	I
Reunião de abertura	A/I	R	C	I	I	I
Coletar requisitos	I	I	C	R	R/C	C
Elaborar relatórios	I	R/I	I	R/I	R/C/I	R
Envio de relatórios	I	R/A	I	R/I	R/C/I	R
Comunicação interna	I	A/I	R	I	I	I
Treinamento	I	I	I	I	C/I	R
Reunião de Encerramento	A/I	R	I	I	I	I

R = Responsável por executar A = Responsável por aprovar  
C = Quem será consultado I = Quem será informado

Fonte: O autor.

### 3.2.1 Falhas no gerenciamento das comunicações

No caso descrito, houve falhas no planejamento da comunicação, pois os colaboradores que operariam o sistema a maior parte do tempo ficaram sem informação de como estava o andamento do projeto.

Além disso, esses profissionais não tinham conhecimento de quando teriam acesso ao sistema para o treinamento. O comunicado sobre o início do treinamento só foi divulgado às vésperas de seu início. Isso impactou o projeto de forma negativa, uma vez que os gerentes funcionais não tiveram tempo hábil para planejar as liberações dos colaboradores no horário do treinamento.

Além dos problemas relatados sobre os treinamentos, os relatórios de lições aprendidas, erros e mudanças, que são boas práticas reconhecidas pelo PMI, não foram plenamente elaborados, o que dificultou o andamento desse projeto. Pois uma vez que se repetia um erro que já havia sido solucionado anteriormente, não havia um repositório de consulta para a solução do mesmo. Esse processo de registro acabou sendo negligenciado devido ao apego às ferramentas de comunicação ágeis, que não requisitavam uma documentação formal. Além disso, algumas alterações no projeto do sistema não foram requisitadas formalmente, pois não incorria em custo.

Essas práticas evidenciaram um gerenciamento falho na comunicação do projeto. Contudo as equipes e agentes envolvidos no projeto, tiveram a liberdade de troca de informações de forma instantânea por meio de Skype e conversações face a face, que foram muito utilizadas durante todo o projeto.

## 4. Considerações finais

Dentro das informações sobre meios, técnicas, conceitos da comunicação e o caso descrito na seção anterior é possível realizar alguns apontamentos sobre a gestão das comunicações em projetos. Primeiramente nota-se que um planejamento adequando da comunicação das etapas do projeto, dos envolvidos, e dos relatórios de registro de informações pertinentes a erros, mudanças e lições aprendidas, pode ser um fator de sucesso ou fracasso de um projeto. No caso desse projeto em questão, a boa gestão da

comunicação poderia ter sido o fator que resultaria no cumprimento do prazo e manutenção da qualidade na entrega do produto.

Contudo a possibilidade de realizar treinamento individuais, foi um aspecto positivo do projeto, pois permitiu aos multiplicadores, personalizar o treinamento dos colaboradores de formas que todos estivessem aptos a operar o sistema no início do seu funcionamento, conhecendo até mesmo possíveis problemas que poderiam ocorrer, e a forma de resolve-los. Esse treinamento foi essencial também pois permitiu que a barreira linguística em um dos sistemas, que não foi identificada previamente, fosse superada.

Porém, a falta de relatórios de lições aprendidas, erros e mudanças, dificultou o andamento desse projeto, pois criava uma lacuna de informação sobre erros previamente solucionados. Sendo assim, não havia um repositório de consulta para a solução desses problemas. Além disso, alterações no projeto do sistema que não incorriam em custo não foram requisitadas formalmente, o que gerou divergência entre o escopo do projeto e o produto final do mesmo.

Com base no que foi apresentado, é possível verificar que a comunicação é uma parte importante do projeto e uma ferramenta de integração e solução de problemas eficiente se bem gerenciada. Entretanto, se for tratada de forma displicente, a comunicação pode se tornar a maior problemática para o gerente de projeto e para o andamento eficaz do projeto. Por isso, observar as boas práticas sobre gestão da comunicação se torna um requisito essencial do gerente de projeto, e a partir dessas boas práticas, o mesmo pode direcionar o fluxo de informações dentro das equipes, e direcionar os dados corretos aos reais requisitantes.

## 5. Referências

- [1] KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos - As Melhores Práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- [2] LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. A comunicação na gestão da tecnologia da informação. in: congresso virtual brasileiro de administração, 6., 2006, Brasil. Microsoft Word - 98a.doc. Brasil: Convibra, 2006. p. 1 - 11. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2006/artigos/98\\_pdf.pdf](http://www.convibra.com.br/2006/artigos/98_pdf.pdf)>. Acesso em: 09 abr. 2019.
- [3] SILVA, Jéssica Karine da. A importância do gerenciamento da comunicação em projetos. 18 f. Monografia Especialização em Gestão Estratégica de Projetos, Centro Universitário Una, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<http://pmkb.com.br/uploads/23733/a-importancia-do-gerenciamento-da-comunicacao-em-projetos.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2019.
- [4] KOLOTELO, Jorge Luciano Gil; CARVALHO, Hélio Gomes. O papel da comunicação na gestão por projetos: um estudo de caso em empresa paraestatal. 2007. 14 f. Monografia - Especialização em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2007. Disponível em: <<https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/download/71/68>>. Acesso em: 16 maio 2019.
- [5] CHAVES, Lúcio Edi et al (Ed.). *Gerenciamento de Comunicações em projetos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2014.
- [6] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- [7] SCHERMERHORN JUNIOR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

- [8] PMI. Project Management Institute. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 6. ed. Pensilvânia, 2017.
- [9] SOUZA, Vilma Alves de; VIANA, Joana Coelho; ALENCAR, Luciana Hazin. Uma análise do gerenciamento da comunicação em empresas de grande porte em Pernambuco. In: Encontro nacional de engenharia de produção, 28., 2008, Rio de Janeiro. TN\_STO\_076\_538\_11596. Rio de Janeiro: Engep, 2008. p. 1 - 13. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/engep2008\\_tn\\_sto\\_076\\_538\\_11596.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/engep2008_tn_sto_076_538_11596.pdf)>. Acesso em: 09 abr. 2019.
- [10] CARVALHO, Marly Monteiro de; MIRANDOLA, Daniela. A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. Revista Produção, v.17, n.2, 2007, p.330-342, São Paulo