



Os Desafios do Gerenciamento da Comunicação em Períodos de Reestruturação Empresarial

AMORIM, Tiago Eller¹; CUNHA, Pedro Henrique Braz²

¹ Pós-graduando em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI – UFRJ.

² Mestre em Administração

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 20 Mai 2020

Revisão: 30 Mai 2020

Aprovação: 18 jun 2020

Palavras-chave:

*Gerenciamento da
Comunicação
Entretenimento
Reestruturação Empresarial*

Resumo:

A indústria da comunicação, mídia e entretenimento é um mercado que movimenta trilhões de dólares em todo o mundo e que passa por mudanças, com o surgimento de novas empresas e modelos de negócios, acirrando a competitividade. No caso específico do Brasil, o desafio das empresas brasileiras do setor é maior quando associado ao período de recessão econômica do país dos últimos anos. Diante deste cenário, as empresas do brasileiras do setor necessitam aprimorar e reestruturar suas estratégias, modelos de negócios e produtos, para se manterem competitivas e atenderem às mudanças do perfil do consumidor. O Gerenciamento de Projetos é uma importante ferramenta de apoio para o processo de mudança das empresas, tendo o Gerenciamento das Comunicações um importante papel para que o processo de reestruturação seja eficaz. O presente trabalho aborda o assunto do Gerenciamento da Comunicação, apresentando a relevância do tema e seus principais conceitos, levando em consideração as boas práticas do PMI. É apresentado um estudo de caso dos desafios do Gerenciamento da Comunicação enfrentados por um departamento de uma empresa do ramo de Comunicação e Entretenimento, abordando a percepção dos profissionais sobre a comunicação interna da área, durante o processo de reestruturação da empresa. O estudo apresenta que a aplicação de simples conceitos e técnicas contribuem para um melhor desempenho da comunicação.

1 Introdução

Quando se fala sobre Gerenciamento de Projetos, normalmente os primeiros conceitos que vem à mente são referentes a gerenciamento de escopo, prazo e custo. Ao se aprofundar mais no assunto observa-se que o gerenciamento de projetos é um tema mais amplo e complexo. O PMI [1], divide o

gerenciamento de projetos em 10 áreas de conhecimento, que costumam ser aplicadas ao gerenciar projetos, conforme apresentado na Figura 1.

Da análise da categorização das áreas de conhecimento é possível visualizar que em um projeto temos a participação de pessoas, grupos e organizações, internas ou externa à

empresa, que impactam ou são impactadas pelos projetos, e que necessitam trabalhar em conjunto para o bom andamento do mesmo. Estendendo este contexto para grandes projetos e empresas tem-se a dimensão e a complexidade do assunto. Dessa forma, observa-se a importância e a necessidade de um efetivo processo de comunicação para a coordenação das áreas e garantia que todas as informações desejadas cheguem as pessoas corretas e no tempo certo.

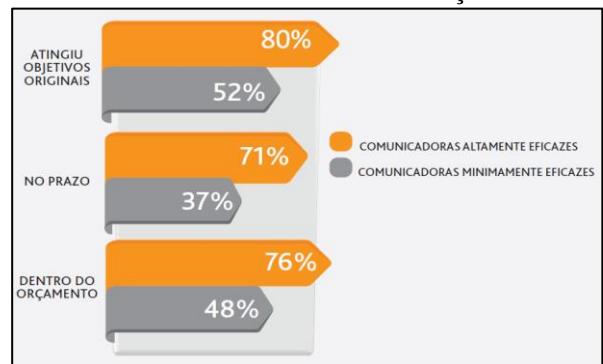
Figura 1 – As dez áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos



Fonte: Autor (2020), baseado no PMI [1]

O relatório do PMI *Pulse of the Profession* [2], publicado em 2013, apresenta uma pesquisa que revela que a cada \$1 bilhão de dólares gastos em projeto, \$135 milhões estão em risco, onde 56% deste total (\$75 milhões de dólares), estão em risco devido a processos inefficientes de comunicação das organizações. A pesquisa apresentada no relatório, conclui ainda que empresas com eficaz processo de comunicação, tornam-se empresas de alto desempenho, elevando seu percentual de projetos bem-sucedidos, arriscando 14 vezes menos dólares que empresas concorrentes de baixo desempenho. A figura a seguir, extraída do relatório do PMI, apresenta o comparativo do desempenho entre empresas com alta e baixa eficiência de comunicação.

Figura 2 – Desempenho entre empresas com alta e baixa eficiência de comunicação.



Fonte: Relatório *Pulse of the Profession*, PMI [2]

Apesar do entendimento comum da importância do gerenciamento da comunicação para o sucesso da organização e de seus projetos, o relatório do PMI [2] revela que apenas uma em cada quatro organizações pode ser definida como comunicadora altamente eficaz, e informa que muitas organizações admitem que não dão a importância adequada a comunicar eficazmente as informações críticas de projeto às partes interessadas, em todos os níveis de projeto.

O PMI [2] relata ainda que apesar dos diversos desafios que a comunicação do projeto pode apresentar, os problemas mais comuns estão na lacuna do entendimento dos benefícios da comunicação para o negócio e problemas que envolvem a linguagem usada nas informações relativas ao projeto.

Corroborando com as conclusões apresentadas pelo relatório do PMI [2], segundo Robbins et al. [3], nenhum indivíduo, grupo ou organização podem existir sem a transferência de significados entre seus membros, ressaltando ainda que a comunicação é mais do que transmitir um significado, sendo necessário a compreensão do mesmo pelo receptor. Estudos indicam que funcionários têm duas vezes mais comprometimento quando as razões de uma decisão tomada são explicadas de maneira clara e são compreendidas.[3]

O setor de mídia e entretenimento é uma indústria dinâmica e que movimenta globalmente trilhões de dólares. Segundo

dados da 18^a Pesquisa Global de Entretenimento e Mídia 2017-2021, da PWC [4], o mercado global de mídia e entretenimento deve movimentar em 2021 US\$2,23 trilhões de dólares. No Brasil, o setor deverá gerar receita de US\$43,7 bilhões em 2021. A pesquisa analisa 17 segmentos do setor, em 54 países, abrangendo cerca de 80% da população mundial.

A pesquisa da PWC [4], indica que em 2016 o mercado brasileiro de mídia e entretenimento movimentou menos que o estimado. Fatores como a recessão econômica do país e a desvalorização do real, contribuíram para o cenário observado.

Dos segmentos pesquisados, os setores de TV por assinatura, revista, livro, jornal e rádio foram os mais afetados. Estes setores são impactados principalmente pela expansão da banda larga móvel e a transformação digital observada no Brasil, levando o usuário a buscar novas experiências de consumo. Setores como publicidade na internet, games, música e vídeos na internet, apresentam altas taxas de crescimento.[4]

Diante do cenário apresentado, empresas do setor de mídia e entretenimento buscam reformular estratégias e modelos de negócios, para acompanhar e atender às novas demandas de consumo. Os desafios inerentes ao processo de mudança, necessitam de um gerenciamento da comunicação eficaz para que novas estratégias sejam transmitidas e compreendidas por toda a empresa.

Reconhecendo a importância e aplicabilidade do tema, o capítulo seguinte aborda o referencial teórico sobre comunicação, com a apresentação dos principais conceitos. Em sequência é apresentado um estudo de caso sobre desafios do Gerenciamento da Comunicação, enfrentados por um departamento de uma empresa do ramo de Comunicação e Entretenimento, apresentando a percepção dos profissionais sobre a comunicação interna da área, durante o processo de reestruturação da empresa.

2 Referencial Teórico: Comunicação

Para desenvolvimento do tema, esta seção trata dos principais conceitos sobre comunicação e a estruturação do gerenciamento da comunicação conforme as boas práticas apresentadas pelo PMI [1].

2.1 Conceitos

2.1.1 Funções básicas da comunicação

Dentro de uma organização, a comunicação apresenta quatro funções básicas: informação, controle, motivação e expressão emocional.[5]

Tabela 1 – Funções da comunicação e exemplos

Funções da Comunicação	Exemplo
Informação	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação de Curva S para avaliar andamento de projeto; - Termo de Abertura de Projeto (TAP) formalizando o início do projeto, contendo detalhamento mínimo necessário do trabalho;
Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Instruções de trabalho que devem ser seguidas (comunicação formal); - Políticas da empresa (comunicação formal); - Impor, coagir ou pressionar, grupo ou colaborador (comunicação informal);
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Informações claras de objetivo, expectativas do trabalho, qualidade desejada, evitando distorções de entendimento no trabalho; - <i>Feedback</i> construtivo; - Compartilhar informações para entendimento das tomadas de ações;
Expressão Emocional	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de trabalho como principal ambiente de convívio social, devido ao tempo diário dedicado à atividade;

Fonte: Adaptado de Scott e Mitchell [5]

2.1.2 O processo de comunicação

Para introduzir a definição do processo de comunicação e seus principais elementos, ao

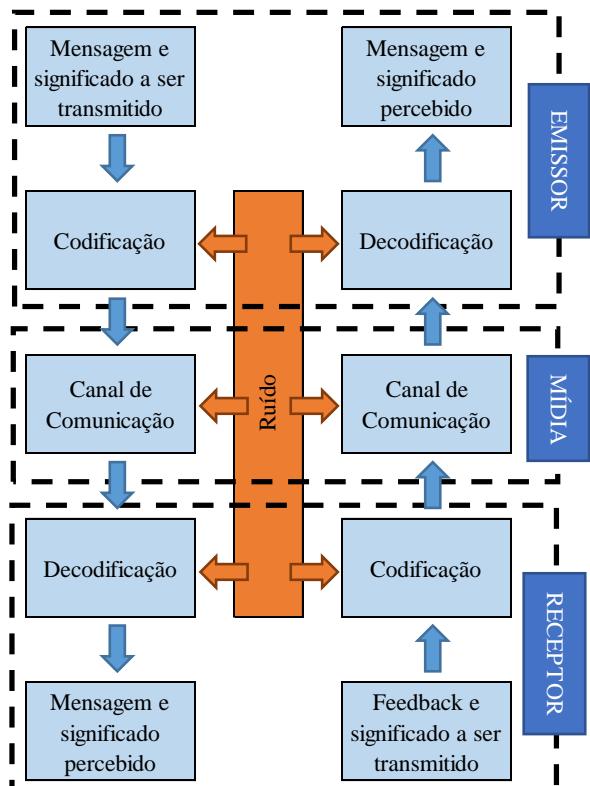
consultar o significado da palavra Comunicação no dicionário Michaelis Online [6], obtém-se a definição abaixo:

Ato que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre o transmissor e o receptor, através da linguagem oral, escrita ou gestual, por meio de sistemas convencionados de signos e símbolos. [6]

O processo de comunicação são as etapas e elementos utilizados para transferência de significado entre um emissor e receptor. De maneira estruturada, os principais elementos do processo de comunicação podem ser classificados em: (a) emissor, (b) codificação, (c) mensagem, (d) canal, (e) decodificação, (f) receptor, (g) ruído e (h) *feedback*.[3]

A figura abaixo apresenta o processo de comunicação e seus principais elementos;

Figura 3 – Processos de comunicação;



Fonte: Adaptado de Robbins et al. [3]

O emissor, pela necessidade de se transmitir uma informação, é o elemento responsável por iniciar o processo de comunicação, codificando a mensagem a ser

transmitida de modo que o receptor possa compreendê-la.

A codificação é a tradução da mensagem e significado a ser transmitido em um conjunto de sinais e símbolos, como gráficos, palavras, sons, cores e outros.

A mensagem é o produto físico codificado pelo emissor, estruturada e organizada de maneira que possa ser compreendida.

O canal é o meio por onde a mensagem é transmitida, selecionada pelo emissor, como por exemplo jornal, livro, e-mail, revista, telefone, mensagens instantâneas de textos, dentre outros. Dentro de uma organização, os canais de comunicação podem ser classificados como formais e informais. Os canais formais são aqueles estabelecidos por uma organização, transmitindo mensagens relacionadas ao trabalho. Canais informais são respostas espontâneas, transmitindo mensagens de trabalho, assuntos pessoais ou sociais.

A decodificação é o ato do receptor em traduzir a mensagem e seus símbolos de modo comprehensível.

O receptor é o sujeito ou grupo para quem a mensagem se dirige.

O ruído são as barreiras à comunicação e que podem distorcer o entendimento da mensagem. Diferenças culturais, barreiras de idioma, muito barulho, excesso de informações e linguagem inadequada são alguns exemplos de barreiras. A tratativa dos tipos de ruídos aumenta as chances de que a comunicação seja entendida por completo.

O *feedback*, quando acontece, é o retorno do receptor ao emissor para aferir se a mensagem transmitida foi compreendida conforme planejado. Segundo Vargas [7], o envio de *feedback* é um importante elemento do processo de comunicação pois permite reduzir os ruídos, tornando a comunicação mais efetiva.

2.1.3 Tipos de Comunicação

Dos conceitos iniciais apresentados nas seções anteriores, observa-se que a comunicação apresenta diversos processos, elementos e categorias. O PMI [1], em seu capítulo sobre gerenciamento das comunicações, classifica a comunicação quanto às suas dimensões, conforme resumido na tabela abaixo.

Tabela 2 – Tipos de Comunicação

Tipo	Definição
Interna	Destinado para as partes interessadas de dentro do projeto ou organização.
Externa	Destinado para as partes interessadas de fora do projeto ou organização.
Formal	Realizada através de documentos formais como atas, relatórios, instruções de trabalho, etc.
Informal	Comunicações gerais realizadas através de e-mails, mensagens instantâneas, redes sociais etc.
Descendente	Flui do nível mais alto para o mais baixo (procedimentos, feedback, etc.).
Ascendente	Flui do nível mais baixo para o mais alto (relatar progresso, problema, etc.).
Horizontal	Direcionado aos pares da equipe.
Oficial	Realizada através de relatórios anuais, boletins, etc.
Não Oficial	Comunicações com foco em manter o reconhecimento do projeto e promover integração entre equipes e partes interessadas, por meios flexíveis e muitas vezes informais.
Escritas e Orais	Podem ser verbais (palavras, voz) e não verbais (linguagem corporal), mídias sociais, comunicados, etc.

Fonte: Adaptado do PMI [1]

2.1.4 Escolha do canal de comunicação

A escolha adequada do canal de comunicação é uma etapa importante do processo de comunicação para a redução dos ruídos e compreensão correta pelos receptores, da mensagem transmitida.

Para uma rápida exemplificação da importância da escolha adequada do canal de comunicação, o livro Comportamento Organizacional [3], em seu capítulo sobre comunicação, apresenta o *case* de uma fabricante de software Norte Americana, onde seu CEO enviou um enraivecido e-mail para mais de 400 gerentes, cobrando questões sobre a rotina de trabalho dos colaboradores da empresa. Algumas horas após o envio da mensagem, cópias do e-mail foram colocadas na internet, acarretando na queda de 22% do valor das ações da companhia em apenas 3 dias. Sem entrar no mérito do conteúdo da mensagem, a escolha do e-mail como canal de comunicação foi inadequada.

Para auxiliar na definição adequada do canal de comunicação, Robbins et al. [3] apresenta uma estruturação dos canais onde classifica estes quanto a sua riqueza de mídia e capacidade de transmitir informações.

Figura 4 – Riqueza dos canais de comunicação;



Fonte: Adaptado de Robbins et al. [3]

Alguns canais são ditos como “ricos” por sua capacidade de lidar com diferentes sinais ao mesmo tempo, rápido *feedback* e ser pessoal. Outros canais são “pobres” por serem limitados nos aspectos listados acima.

Analizando a Figura 4, observa-se que a conversa que a conversa cara a cara é classificada como canal muito rico pois permite a troca do máximo de informações possíveis (palavras, postura, expressões faciais, entonação de voz, gestos, etc.), além de permitir o *feedback* imediato e apresentar um aspecto positivo de presença. Por sua vez, os canais escritos e impessoais são classificados como os menos ricos.

2.2 Gerenciamento das comunicações

Esta seção apresenta o aspecto da comunicação voltado para o gerenciamento de projetos, conforme as boas práticas apresentadas pelo PMI [1].

O Gerenciamento da Comunicação, é subdividido em três processos: Planejar o Gerenciamento das Comunicações, Gerenciar as Comunicações e Monitorar as Comunicações.[1]

O processo de planejamento busca mapear e registrar as partes interessadas do projeto, suas necessidades de informações, e definir um plano para que a comunicação seja realizada, considerando ativos organizacionais da empresa e necessidades do projeto. O desenvolvimento do processo de planejamento tem como saída o Plano de Gerenciamento da Comunicação, que contém informações como: partes interessadas, requisitos de informações e motivos, frequências de distribuição, responsáveis por comunicar, responsáveis por aprovar a distribuição de informações sigilosas, etc. [1]

O processo de Gerenciamento da Comunicação é o processo de assegurar a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final e adequada das informações do projeto. O processo de Gerenciamento tem como saída as informações requeridas pelas partes interessadas, como relatórios de desempenho, situação das entregas, progresso

do cronograma, custos incorridos, apresentações, etc. [1]

O processo de Monitoramento da Comunicação é o processo de garantir que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas. O monitoramento é necessário para entender se as comunicações são realizadas no tempo, canal e para o público certo, com o correto entendimento da mensagem transmitida, visando aumentar ou manter o apoio planejado das partes interessadas. O processo utiliza como entrada documentos de projeto como registro de lições aprendidas, registro de questões, dados de desempenho de trabalho, dentre outros. Como saída do processo de monitorar a comunicação temos: relatórios de desempenho, solicitações de mudança e atualizações de planos de gerenciamento. [1]

Complementando o estudo, Vargas [7], em seu capítulo de gerenciamento das comunicações, ressalta a importância dos aspectos abaixo:

- As pessoas trabalham mais motivadas quando tem ciência e compreendem as razões das ações que as afetam;
- Sendo a base do gerenciamento de projetos a formalização de processos visando o melhor desempenho, as informações e comunicações não podem ser tratadas de maneira improvisada;
- Deve ser incorporada em todas as fases do planejamento as decisões sobre o que comunicar e para quem comunicar;
- Os diferentes canais de comunicação se complementam, combinando mensagens gerais e específicas para atingir diversos públicos;
- Seja ágil em situações de crise e informe a posição atual, mesmo que não seja a definitiva. A falta de informações é fonte de boatos e cria instabilidade nos projetos;
- As pessoas não necessitam concordar para cooperar com uma decisão, mas tem que compreender como e por que foi tomada;

3 Estudo de Caso

Neste capítulo será apresentado de forma resumida o contexto de trabalho do departamento técnico de projetos de cenografia de uma instituição de grande porte da área de comunicação e entretenimento. O departamento e a empresa serão tratados de forma fictícia neste artigo como PROTEC e EMPRESA SA, respectivamente. É apresentado também a percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna do departamento durante o processo de reestruturação da empresa, em andamento nos últimos 3 anos, para acompanhar as transformações do mercado conforme cenário apresentado no Capítulo 1 do presente artigo.

3.1 PROTEC

3.1.1 Atividades

O departamento PROTEC atua no segmento de produtos da EMPRESA SA para televisão aberta, fechada e streaming. O departamento, de maneira resumida, tem a função de planejar e viabilizar tecnicamente a construção dos cenários e demandas artísticas dos produtos, desenvolvidas pelo setor de cenografia.

Os profissionais do PROTEC são responsáveis por entender a demanda artística do produto, propor soluções construtivas e cenográficas que atendam ao orçamento disponível, prazo de construção e requisitos artísticos, orçar e acionar a contratação e compra todos os serviços e materiais necessários à execução do cenário, acompanhar a construção até a entrega para gravação, fazer o controle financeiro e prestar contas ao final.

Da dinâmica apresentada acima observa-se que as atividades desenvolvidas pelo PROTEC demandam grande articulação e interface com diversas áreas internas e fornecedores externos. A necessidade de rápida articulação e resposta se intensifica pela característica do segmento de apresentar curtos prazos para execução dos serviços e constantes adaptações de escopo durante a construção, para responder ao comportamento do consumidor e audiência.

Internamente destaca-se por exemplo interface com o departamento de compras da EMPRESA SA, para garantir a contratação dos serviços e a compra dos materiais necessários em tempo hábil. Destaca-se também a interface com os setores de fabricação e operações que realizam a montagem dos cenários, registram e reportam para o PROTEC as solicitações de alterações de projeto demandadas pelo setor de cenografia, para que sejam viabilizadas.

Externamente destacam-se os diversos prestadores de serviços como carpintarias, serralherias, pintores de arte, construtores e fornecedores de material, que necessitam trabalhar em conjunto para que todas as partes do cenário sejam fabricadas e adaptadas, conforme alterações e necessidades artísticas.

3.1.2 Canais de comunicação interno

O PROTEC, no desenvolvimento de suas atividades, utiliza principalmente os canais de comunicação: (a) E-Mail, (b) Mensagens Instantâneas, (c) Telefone, (d) Intranet e Portais Corporativos, e (e) Reunião Presencial.

Estes canais apresentam vantagens e desvantagens de utilização, conforme compilado e apresentado por Robbins et. al [3] e Closs [8].

Tabela 3a – Canais de comunicação (vantagens e desvantagens)

E-Mail	
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> – Pode ser acessado de qualquer lugar; – Baixo custo de implantação e manutenção; – Fácil de utilizar. Pessoas já estão adaptadas; – Possibilita a criação de listas de distribuição;
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> – Necessário acesso à internet para todos; – A grande quantidade de e-mails sobrecarrega os colaboradores e reduz a produtividade; – Canal pouco atrativo para o colaborador; – As mensagens podem ser perdidas facilmente;

Fonte: Adaptado de Robbins et. al [3] e Closs [8]

Tabela 3b – Canais de comunicação (vantagens e desvantagens)

MENSAGENS INSTANTÂNEAS	
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Alcança todos os colaboradores, até mesmo os que não trabalham no ambiente físico da empresa; - Comunicados com alta taxa de visualização; - Possibilidade de segmentar as mensagens e de utilizar diversos formatos, texto, imagens vídeos e áudios; - Canal dinâmico e ágil;
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Nem todos os colaboradores possuem um smartphone; - Colaboradores resistentes à tecnologia sendo necessário incentivar os colaboradores a utilizarem; - Atentar a questões trabalhistas (mensagens fora do horário de expediente);
TELEFONE (CANAL DE VOZ)	
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Transmite informações de maneira clara; - Ótimo canal para resolver um problema rapidamente; - Percepção imediata do feedback; - Canal de comunicação rico (entonação); - Gera engajamento e empatia;
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Informalidade na troca de informações, sendo necessário muitas vezes formalizar o conteúdo através de outro canal; - Canal mais rígido para armazenamento, disponibilização e distribuição; - Nem sempre o receptor está disponível;
INTRANET / PORTAL CORPORATIVO	
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Ótimo canal para a centralização de informações; - Permite que as filiais accessem informações da matriz e vice-versa; - Se bem gerenciada, mantém as informações sempre atualizadas e organizadas;
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Alto custo de implementação e manutenção e dificuldade para integrar com outros sistemas; - Colaboradores resistentes à tecnologia. Deve haver uma boa organização e gestão de conteúdo para ser atrativo; - Dificuldade para integrar com outros sistemas;

Fonte: Adaptado de Robbins et. al [3] e Closs [8]

Tabela 3c – Canais de comunicação (vantagens e desvantagens)

REUNIÃO PRESENCIAL	
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Canal de comunicação muito rico (palavra, postura, expressão facial, gestos, entonação de voz, etc); - Rapidez no retorno do feedback; - Se bem utilizado, gera engajamento;
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto maior o número de pessoas, maior a probabilidade de distorções de entendimento; - Se mal conduzido, pode consumir muito tempo, além do deslocamento até o local da reunião

Fonte: Adaptado de Robbins et. al [3] e Closs [8]

3.2 Impactos da Reestruturação da EMPRESA SA

Esta seção apresenta de forma resumida movimentos internos da EMPRESA SA, oriundos da necessidade de reestruturação da companhia para atendimento das demandas do mercado, conforme cenário apresentado no Capítulo 1, e também uma maior eficiência em seus processos. Os movimentos internos relatados nos parágrafos a seguir, são referentes ao período de trabalho do autor na EMPRESA SA, dentro da diretoria a qual pertence o PROTEC, onde tais movimentos eram informados aos colaboradores da área através dos canais internos de comunicação da empresa.

O processo de reestruturação da EMPRESA SA resultou na unificação de setores, encerramento de departamentos, criação de novas divisões, entre outras mudanças. Como resultado, observou-se grande renovação de profissionais, criação e modificação de processos internos, em acordo com a nova estrutura.

Para os profissionais do PROTEC, a reestruturação se apresentou como um grande desafio devido a diversas etapas de curva de aprendizagem e retrabalhos, seja para o treinamento dos novos profissionais ou para adaptação aos novos processos da empresa, concomitante com as demandas rotineiras dos produtos para gravação.

Associando os desafios apresentados do parágrafo acima ao fato da reestruturação da companhia ser um processo longo, devido ao tamanho e porte da empresa, observou-se um desgaste dos profissionais. Tal observação pôde ser constatada na pesquisa de engajamento da empresa, realizada no final de 2018, que indicou queda do engajamento do PROTEC comparado ao ano de 2017.

Em função do resultado da queda de engajamento do PROTEC, a gerência do departamento, no início de 2019, mobilizou pequenos grupos formados pelos próprios profissionais do departamento, para trabalharem em projetos internos, visando algumas melhorias para 2019. Um dos grupos criados foi um o grupo de Governança e Comunicação, entendendo a importância do tema para melhor andamento das atividades e engajamento.

3.3 Governança e Comunicação

O grupo de Governança e Comunicação do PROTEC, no qual o autor do presente artigo fez parte, foi formado a partir do entendimento de que uma comunicação mais eficiente ajudaria os profissionais do departamento a assimilarem mais rapidamente todas as frentes de mudanças apresentadas pela EMPRESA SA. Estas mudanças, seja de pessoas, departamentos e/ou processos, se mostravam como um desafio ao desenvolvimento do trabalho usual do PROTEC, pois geravam retrabalhos e rigidez ao andamento das atividades.

3.3.1 Metodologia

Inicialmente as atividades do grupo de trabalho foram planejadas, de maneira macro, em quatro momentos:

- Identificar os temas de comunicação mais relevantes para o desenvolvimento das atividades do PROTEC;
- Aplicar pesquisa inicial para avaliar o grau de satisfação dos colaboradores nos temas de comunicação mapeados;
- Definir ações de melhoria com base nos resultados da primeira pesquisa;

- Aplicar pesquisa final para avaliar a efetividade das ações de melhoria.

A identificação dos temas de comunicação relevantes seria realizada nas reuniões de equipe dos supervisores, compiladas pelo grupo de Governança e Comunicação. Inicialmente o grupo trataria apenas dos 4 temas mais votados, para não haver conflito de tempo com as demandas normais dos integrantes do grupo.

A primeira pesquisa teria função de entender o estado atual da comunicação do departamento com respeito aos temas mapeados. Através de um sistema de pontuação, os colaboradores do PROTEC votariam seu grau de satisfação atual. A pesquisa seria aplicada a todos do PROTEC, com exceção de supervisores e gerente, e teria também ao final um campo de livre para comentários e críticas. O sistema de pontuação da pesquisa é o indicado abaixo:

1. Muito insatisfeito;
2. Insatisfeito;
3. Regular;
4. Satisfeito;
5. Muito satisfeito;

O planejamento das ações de melhoria tomaria por base a definição de um fluxo de comunicação adaptado às necessidades de cada tema de comunicação mapeado. A definição do fluxo passaria pela avaliação dos elementos de comunicação (Figura 3) e treinamento dos responsáveis pela comunicação.

A pesquisa final consistiria da reaplicação da primeira pesquisa, nos mesmos moldes, para aferir se as ações planejadas resultaram na melhoria na satisfação dos colaboradores.

As ações do grupo de Governança e Comunicação teriam por objetivo:

- Garantir que as comunicações dos temas mapeados sejam passadas a todas as equipes do PROTEC, em tempo adequado e de forma clara e objetiva.

- Atingir a faixa 3 de melhoria na satisfação dos colaboradores e na aderência ao fluxo definido, conforme tabela abaixo.

Tabela 4 – Governança e Comunicação - Metas

Base Line	Faixa				
	1	2	3	4	5
Melhoria de Satisfação	5%	10%	20% (3)	25%	30%
Aderência ao Fluxo	10%	30%	50% (3)	70%	90%

Fonte: Autor, 2020

3.3.2 Identificação dos temas de comunicação

O levantamento dos principais temas de comunicação, junto às equipes do PROTEC, resultou nos 4 itens indicados abaixo:

- a) Fluxo de comunicação dos novos processos internos (do PROTEC);
- b) Fluxo de comunicação dos novos processos externos (outras áreas);
- c) Tempo para treinamento e implementação dos novos processos;
- d) Divulgação para o PROTEC de novos processos em fase de estudo;

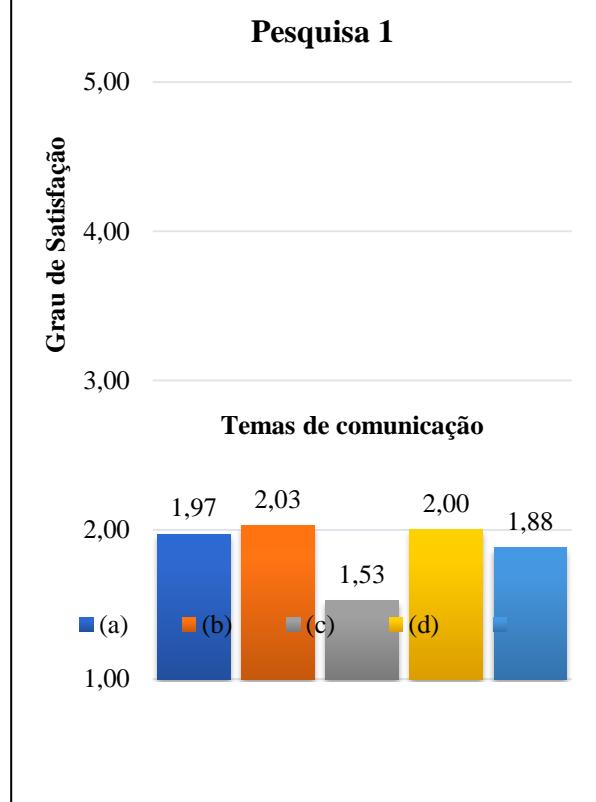
3.3.3 Primeira Pesquisa

A primeira pesquisa foi realizada em fevereiro de 2019, com a distribuição de questionário nas reuniões de equipe, conforme Figura 7 do anexo B. O resultado da primeira pesquisa é apresentado na Figura 5.

Observou-se na primeira pesquisa um baixo grau de satisfação dos colaboradores do departamento, com destaque para o item (c) da pesquisa. A média das notas ficou abaixo do grau 2, Insatisfatório.

Do campo para livre comentário do questionário da primeira pesquisa, observou-se o relato de problemas como comunicação tardia, canal de comunicação inadequado, comunicação não clara, informações não chegavam a todas as pessoas de interesse, falta de um local para acessar últimas ferramentas válidas, entre outros pontos.

Figura 5 – Primeira Pesquisa;



Fonte: Autor, 2020

3.3.4 Ações de melhoria

Observa-se dos relatos da primeira pesquisa que a comunicação dos temas escolhidos não atendia aos aspectos de uma comunicação eficiente que, conforme indicado pelo PMI [1], deve garantir que as informações desejadas cheguem as pessoas certas, no tempo certo, de forma clara e disponíveis para consulta.

Para tratativa dos problemas identificados na pesquisa, o Grupo de Governança e Comunicação, junto com os supervisores, definiram um fluxo de comunicação dos temas mapeados, levando em consideração os *feedbacks* relatados na primeira pesquisa, avaliação dos melhores canais de comunicação disponíveis e a experiência dos membros do grupo no desenvolvimento das atividades normais do departamento.

Na ocasião do desenvolvimento do trabalho, os integrantes do Grupo de Governança e Comunicação não detinham conhecimento, conceitos e técnicas

específicas sobre a ciência da comunicação, conforme os itens apresentados no capítulo 2 do presente artigo. Apesar de não ter sido formatado como tal, o fluxo desenhado para as comunicações foi a Matriz de Comunicação do projeto. Esta é apresentada na Tabela 5 do Anexo A, composta de 4 ações, com suas motivações, responsáveis, canais, frequências de comunicação e procedimentos.

O fluxo de comunicação foi aprovado com os supervisores do departamento e implementado em maio de 2019. Ao longo do ano, o grupo de Governança e Comunicação buscou a aplicação das ações planejadas e o monitoramento da aderência ao fluxo, para cumprimento das metas. Para os casos onde a informação não seguia o fluxo previsto, o grupo de Governança e Comunicação tratava os casos, reforçando o fluxo correto nas reuniões de equipe.

Em novembro de 2019, foi realizada a segunda pesquisa para verificar a efetividade do fluxo implementado.

3.3.5 Segunda Pesquisa

Em novembro de 2019, foi realizada a segunda pesquisa para verificar a efetividade do fluxo de comunicação implementado. Foi aplicado exatamente o mesmo questionário, porém solicitando avaliar a comunicação no ano de 2019. O resultado da segunda pesquisa é apresentado na Figura 6.

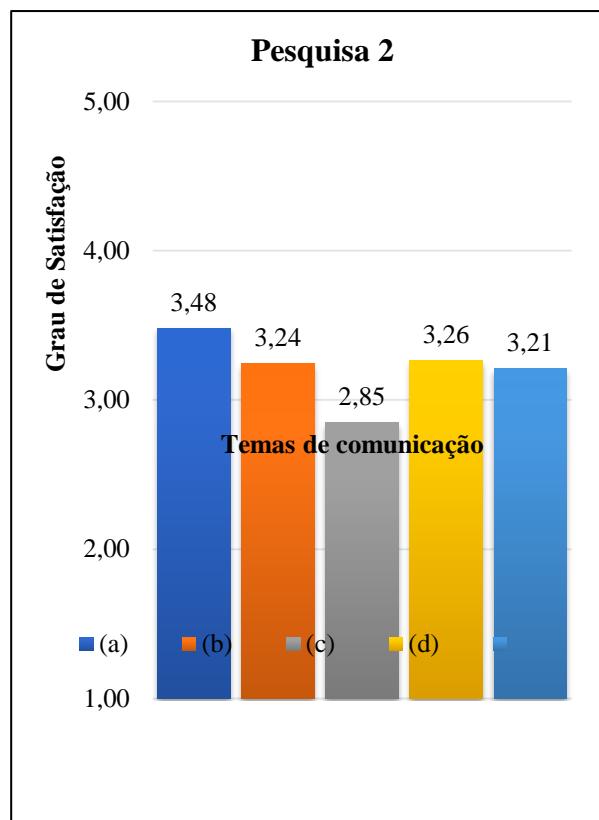
Observa-se da comparação entre a primeira e a segunda pesquisa, uma melhora de 70% tomando por base a média das notas. O aspecto de tempo para treinamento, apesar de ter evoluído em 87% a satisfação, ainda é o aspecto da comunicação com pior desempenho.

A contabilização das comunicações do ano de 2019 que se relacionavam aos temas mapeados, resultou em uma aderência ao fluxo de 68%.

Dos questionários, através do campo de livre comentário, foram incluídas sugestões de se utilizar mais os murais de avisos, incluir na *News Letter* do departamento um

compilado mensal dos comunicados feitos no mês e maior duração das reuniões de treinamentos.

Figura 6 – Segunda Pesquisa;



Fonte: Autor, 2020

Dos resultados apresentados, a meta do grupo de Governança e Comunicação foi cumprida, conforme apresentado na Tabela 4. Apesar do aumento da satisfação se enquadrar na faixa 5, a meta de aderência ficou entre as faixas 3 e 4.

Observa-se que a melhora do processo de comunicação resultou em melhora significativa na satisfação e engajamento dos colaboradores do PROTEC com a comunicação do departamento. Tal fato corrobora com o que dizem Robbins et al. [3] e Vargas [7], que as pessoas trabalham mais motivadas quando tem ciência e compreendem as razões das ações que as afetam.

Apesar dos integrantes do grupo de comunicação não deterem conhecimento específico de técnicas e conceitos de

comunicação, a construção das ações de melhoria em conjunto com a opinião e experiência de pessoas que desempenham as atividades do departamento no dia a dia, criando oportunidade para *feedback*, foi fundamental para a boa evolução do grau de satisfação. Esse aspecto é ressaltado pelo PMI [1], em seu capítulo de comunicação, onde coloca a consulta de opinião especializada como ferramenta nas etapas de planejamento e monitoramento das comunicações.

O trabalho do Grupo de Governança e Comunicação, em conjunto com as ações desenvolvidas por outros grupos de melhoria criados pelo departamento, contribuíram para a melhora da pesquisa de engajamento do PROTEC apontada na pesquisa de 2019.

4 Considerações Finais

Observa-se da pesquisa bibliográfica apresentada neste artigo que o gerenciamento das comunicações é uma importante área de conhecimento do gerenciamento, com influência direta em aspectos financeiros e pessoais, pois contribui para um maior percentual de projetos bem sucedidos, processos mais eficientes, redução de riscos, e engajamento e motivação de equipes.

O bom entendimento do processo de comunicação e seus elementos possibilitam a escolha adequada dos canais de comunicação e da codificação a ser utilizada, destacando a importância de proporcionar mecanismos de *feedback*, para avaliar se a comunicação e o entendimento da mensagem são realizados com sucesso.

As boas práticas de gerenciamento das comunicações apresentadas pelo PMI [1] são um ferramental importante para uma comunicação eficiente, auxiliando para que as informações desejadas cheguem as pessoas certas, no tempo certo, de forma clara, economicamente viável e disponíveis para consulta.

A pesquisa apresentada no estudo de caso do capítulo 3 corrobora com as afirmações de Robbins et al. [3] e Vargas [7], de que as

pessoas trabalham mais motivadas quando tem ciência e compreendem as razões das ações que as afetam. A criação de uma matriz de comunicação para assuntos relevantes às atividades do departamento, contribuiu para o aumento do engajamento e satisfação dos colaboradores.

Como proposta para melhoria da comunicação apresentada no estudo de caso, cita-se a melhoria do portal do departamento, a criação de instruções de trabalho dos processos e maior utilização dos murais de informação. A utilização do e-mail para divulgar informações de novos processos e ferramentas não é o canal mais eficiente visto que as informações se perdem facilmente entre as mensagens rotineiras, além do fato de que novos profissionais não tem acesso à informação enviada, visto que não estavam na empresa na ocasião da divulgação do e-mail.

5 Referências

- [1] PMI. *Project Management Institute*. Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK), 6^a Edição. BR, 2017.
- [2] PMI. *Project Management Institute*. O custo alto do baixo desempenho: O papel essencial da comunicação. Maio, 2013.
- [3] ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro, 14^a Edição, p.324-356. BR, 2010.
- [4] PWC BRASIL. Mercado global de mídia e entretenimento vai movimentar US\$2,23 trilhões de dólares em 2021. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/noticias/pwc-mercado-global-midia-entretenimento-movimentar-17.html>>. Acesso em: 19 Jan 2020.
- [5] SCOTT, W.G. e MITCHELL, T.R. *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis*. Homewood, IL: Irwin, 1976.

- [6] MICHAELIS. Dicionário *Online* da Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=comunica%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 23 Fev 2020.
- [7] VARGAS, Ricardo. Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos – 9º Edição – Brasport. Rio de Janeiro, 2018.
- [8] CLOSS, Danieli. Canais de Comunicação Interna – Vantagens e Desvantagens de 9 Ferramentas de CI. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/canais-de-comunicacao-interna/#.XlvHx6hKjdN>>. Acesso em: 01 Março 2020.

6 Anexos e Apêndices

ANEXO A

Tabela 5 – Governança e Comunicação – Matriz de Comunicação

WHAT?	WHY?	WHERE?	WHO?		WHEN?	HOW?	HOW MUCH?
Qual ação?	Qual propósito?	Qual canal de comunicação?	Quem é o responsável?	Quem precisa da informação?	Qual frequência?	Procedimentos / Como?	Qual Custo?
Definir, desenhar e divulgar novo Fluxo de Comunicação dos temas mapeados.	Atendimento aos <i>feedbacks</i> da pesquisa de que: -> As informações não chegam à todas as pessoas necessárias. -> Informações não são passadas em tempo adequado. -> Falta de padrão na comunicação.	Divulgação do Fluxo: > Mural de avisos do departamento; (Governança e Comunicação) > E-mail; (Governança e Comunicação) > Reunião de equipes; (Supervisores)	> Governança e Comunicação; > Supervisores do departamento;	Todo o departamento;	Única	> Reunião com supervisores para desenho do fluxo, visto que são as pessoas do departamento com acesso direto e antecipado das informações; > Desenho do Fluxo pelo Grupo de Governança e Comunicação; > Apresentação, atendimento à comentários e validação do fluxo com os Supervisores; > Divulgação do Fluxo de Comunicação;	-
Divulgar novos processos aprovados (internos ou externos ao departamento)	Atendimento aos <i>feedbacks</i> da pesquisa de que: -> As informações não chegam à todas as pessoas necessárias. -> Informações não são passadas em tempo adequado. -> Falta de padrão na comunicação; -> Informação não é completa e clara;	> E-mail; (Governança e Comunicação) > Reunião de equipes; (Supervisores)	> Governança e Comunicação; > Supervisores do departamento;	Todo o departamento;	Antecedência mínima de 1 semana antes do novo processo entrar em vigor.	> Supervisores reportam para o Grupo de Comunicação a mudança de processo. > Grupo recolhe com os supervisores as informações mínimas necessárias para divulgação, prepara o e-mail, valida com supervisores e divulga para todo o departamento; > Supervisores repassam o comunicado nas reuniões de equipe, com registro de comentários para tratativa;	-
Divulgar novas ferramentas de trabalho aprovadas (internas ou externas ao departamento)	Atendimento aos <i>feedbacks</i> da pesquisa de que: -> As informações não chegam à todas as pessoas necessárias. -> Informações não são passadas em tempo adequado; -> Falta de padrão na comunicação; -> Sem local definido para consulta de ferramentas válidas;	> E-mail; (Governança e Comunicação) > Reunião de equipes; (Supervisores) > Reunião para treinamento; (Governança e Comunicação) > Disponibilização das ferramentas válidas na rede do departamento; (Governança e Comunicação)	> Governança e Comunicação; > Supervisores do departamento;	Todo o departamento;	Antecedência mínima de 1 semana antes da nova ferramenta entrar em vigor.	> Supervisores reportam para o Grupo de Comunicação a mudança de ferramenta. > Grupo recolhe com os supervisores as informações mínimas necessárias para divulgação, prepara o e-mail, valida com supervisores e divulga para todo o departamento; > Supervisores repassam o comunicado nas reuniões de equipe, com registro de comentários para tratativa; > Grupo de Comunicação convoca reunião para treinamento da ferramenta com seu desenvolvedor;	-
Divulgar processos e ferramentas de trabalho que estão em fase de revisão (internas ou externas ao departamento)	Atendimento aos <i>feedbacks</i> da pesquisa de que: -> Equipe não tem visibilidade de processos e ferramentas em revisão para que seja possível dar comentários sobre os mesmos; -> Processos e ferramentas revisados em desacordo não adequadas à realidade e condições das atividades do departamento;	> E-mail; (Governança e Comunicação) > Reunião de equipes; (Supervisores)	> Governança e Comunicação; > Supervisores do departamento;	Todo o departamento;	Dentro da semana em que o estudo é iniciado ou identificado;	> Supervisores reportam para o Grupo de Comunicação uma nova frente de estudo para revisão de processo ou ferramenta; > Grupo recolhe com os supervisores as informações mínimas necessárias para divulgação, prepara o e-mail, valida com supervisores e divulga para todo o departamento; > Supervisores repassam o comunicado nas reuniões de equipe, com registro de comentários para tratativa; > Supervisores levam os comentários para os times que estão desenvolvendo a revisão de processo ou ferramenta;	-

ANEXO B

Figura 7 – Primeira Pesquisa - Questionário

1) Como você avalia a comunicação de novos processos internos definidos no ano de 2018?

- () Muito Insatisfeito
- () Insatisfeito
- () Regular
- () Satisfeito
- () Muito Satisfeito

2) Como você avalia a comunicação de novos processos externos definidos no ano de 2018?

- () Muito Insatisfeito
- () Insatisfeito
- () Regular
- () Satisfeito
- () Muito Satisfeito

3) Como você avalia o prazo de treinamento e implementação de novos processos definidos no ano de 2018?

- () Muito Insatisfeito
- () Insatisfeito
- () Regular
- () Satisfeito
- () Muito Satisfeito

4) Em relação aos processos implementados em 2018, como você avalia a divulgação feita durante o desenvolvimento dos mesmos?

- () Muito Insatisfeito
- () Insatisfeito
- () Regular
- () Satisfeito
- () Muito Satisfeito

5) Você tem alguma sugestão para o novo fluxo de comunicação interno e externo?
