

Um estudo sobre o processo de comunicação no gerenciamento de projetos - O caso SEBRAE-CE

A study on the communication process in project management - The SEBRAE-CE case

Eliseu Castelo Branco Junior^a, Alberto Sampaio Lima^b,
Sylvia Maria de Sousa Bessa^c, Evelyne Tabosa dos Santos^d

^a *ecastelob@gmail.com*

^b *albertosampaio@ufc.br*

^c *sylviamsbessa@gmail.com*

^d *evelynetsantos@gmail.com*

Resumo: Este artigo apresenta as práticas de comunicação utilizadas pelos gestores de projetos, aspectos do processo de comunicação interna, análise da sua importância, impacto nos resultados dos projetos realizados e benefícios dessa comunicação para o desenvolvimento dos projetos. Foi realizado um estudo de caso real, onde os resultados indicaram que um processo de comunicação eficaz tem grande importância para os resultados, o que acarreta uma otimização de tempo e recursos, diminuição de erros, interação entre as equipes, satisfação dos clientes e reconhecimento do trabalho realizado pela instituição e pela sociedade em geral.

Palavras chave: Gestão de Projetos; Comunicação; Comunicação Empresarial; Governança.

Abstract: This paper presents the communication practices used by project management people, the internal aspects of communication process, communication importance analysis, the impact of communication on project results and its benefits to project development. We proceeded a real case study, and results indicate that an efficient communication process has great importance to results, generating time and resource optimization, less errors, team interaction, client satisfaction and the success in organization projects management.

Keywords: Project Management; Communication; Enterprise Communication; Governance.

1. Introdução

Em um cenário competitivo marcado pela intensidade das transformações, por uma velocidade nas mudanças e pela forma acelerada de atendimento no sentido do fornecimento de respostas ágeis ao mercado e aos clientes, a comunicação passa a exercer um papel importante no que se refere ao estabelecimento de canais efetivos de ligação com os diversos segmentos relacionados a uma organização.

Para Oliveira (1994), uma comunicação eficiente é aquela que possui: verdade, clareza, objetividade, estratégias e viabilidade. Empresas que desejam sobreviver e evoluir no mercado devem ter como premissa a adoção de uma comunicação clara diante de seu público, pois a comunicação empresarial compreende

um conjunto de ações e estratégias desenvolvidos para reforçar a imagem da empresa junto a seu público. Conforme Bueno (2000) a comunicação empresarial deixou de ser um acessório, para assumir uma função relevante na política de negócios da empresa.

Uma grande quantidade de informações é produzida ou recebida durante todo o ciclo de vida de um projeto, daí ser essencial a habilidade de comunicação por parte do gerente de projetos, para que possa assegurar a compreensão de tais informações. Existem vários momentos e fases que essa habilidade pode e deve ser aplicada, ou seja, desde o processo de iniciação, estendendo-se ao plano global do projeto e de forma imprescindível na entrega e encerramento do projeto.

O processo de comunicação no gerenciamento de projetos tem sido um tema de pesquisa relevante para várias áreas, incluindo a área de tecnologia da informação (TI), pelo fato de que muitos projetos da área de TI têm fracassado por conta de problemas relacionados à falhas na comunicação empresarial. A pesquisa científica deste trabalho é motivada pela questão: a utilização de um processo de comunicação eficiente influencia no alcance de resultados satisfatórios para os projetos? Definiu-se como objetivo geral deste estudo conhecer as práticas de comunicação utilizadas pelos gestores de projetos durante sua execução, sua influência nos resultados e propor sugestões que venham a contribuir para o alcance dos resultados desejados nos projetos.

Neste artigo são apresentadas as práticas de comunicação utilizadas pelos gestores de projetos, os aspectos do processo de comunicação interna com uma análise da sua importância, o impacto da comunicação nos resultados dos projetos realizados e benefícios dessa comunicação para o desenvolvimento dos projetos. Os resultados da pesquisa contribuem para melhoria das atividades de comunicação em projetos de forma geral.

O restante deste trabalho está organizado conforme segue. A segunda seção apresenta os trabalhos relacionados, enquanto a terceira seção mostra a revisão bibliográfica que foi feita. A quarta seção aborda apresenta o estudo de caso realizado no SEBRAE-CE, enquanto a análise dos resultados é mostrada na quinta seção. Na sexta seção são apresentadas as principais conclusões e os desdobramentos para possíveis trabalhos futuros.

2. Revisão bibliográfica e trabalhos relacionados

No que se refere ao gerenciamento de projetos, a comunicação possui um papel de grande influência, pois a geração e a disseminação de informações de forma adequada e no tempo certo irão refletir no cumprimento dos prazos e custos e o atendimento dos critérios de qualidade, ou seja, tudo que foi estabelecido inicialmente. Dessa forma os gerentes de projetos devem ter especial atenção para esta área, evitando assim olhar apenas para os aspectos técnicos.

Processos como escopo, prazo, custo e qualidade, mesmo que bem gerenciados podem

não ser suficientes para o sucesso de um projeto. Torna-se necessário analisar outras áreas que também poderiam influenciar o desempenho do projeto como riscos, recursos humanos, aquisições e comunicações. As variáveis: tecnologia, organização e pessoas possuem características que afetam diretamente no desenvolvimento do projeto e, neste contexto, a comunicação tem um impacto visivelmente relevante, a qual atua como elo entre eles.

2.1. Evolução da comunicação

A comunicação teve início na pré-história, época em que os primeiros seres humanos começaram a se comunicar através de pinturas rupestres e de gestos. Para Araújo (1982), tudo na história da humanidade envolve comunicação. Para o autor, toda incompreensão observada, ódio, medo, tudo é consequência de uma comunicação inadequada, daí afirma-se que a comunicação é bem vinda em todo processo social. É a comunicação que mantém unida a sociedade.

Para Ribeiro (1993), “Comunicação é a mais básica e vital de todas as necessidades, depois da sobrevivência física”. Através da comunicação interpessoal, nos tempos da pré-história, os homens precisavam se entender e cooperar uns com os outros até para se alimentar.

Pode-se entender comunicação como a ação de transmitir uma mensagem e, eventualmente, receber outra mensagem como resposta. Para Maser (1975), “A comunicação comparece em todas as ocasiões em que há participação, em que há troca de notícias ou de mensagens, em que informações novas são remetidas ou recebidas”. Segundo Rego (1986) “a comunicação é organizada pelos elementos: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor”. Devem-se eliminar as comunicações intimidantes, deformadas ou com duplo sentido.

Conforme Araújo (1982), “A comunicação tem função social, ela tem relacionamento com o comportamento individual, interpessoal e organizacional dos indivíduos”. Alguns estudiosos da comunicação humana a consideram uma arte, já para outros uma arte complexa de difícil compreensão. “Numa organização um bom vocabulário, facilidade de expressão e boa leitura e escrita, não significam competência em comunicações administrativas, devemos juntar a prática à teoria.”

Quando se fala em comunicação administra-

tiva é importante enfatizar que são envolvidos vários fatores, como gente, comunicação e administração que se juntam para a geração de uma comunicação eficiente, sendo importante observar que a comunicação é um processo contínuo.

Dentro das organizações quatro comportamentos devem ser considerados para que estejam administrando no que se refere ao desempenho do pessoal: motivar, comunicar, coordenar e liderar.

Torna-se necessário que os administradores tenham condições para transmitir informação e conhecimentos aos seus subordinados, daí eles precisam conhecer a matéria a ser ensinada e além de tal conhecimento é também necessário que sejam aplicadas as melhores técnicas de dirigir e treinar. Conforme Lacombe (2009) “O administrador vive em um oceano de comunicações: com os chefes, com seus pares, com os subordinados e com seus clientes internos e externos durante todo o tempo em que está trabalhando”.

No que se refere aos funcionários, é preciso saber se eles estão com problemas, pois será gerado um obstáculo às comunicações, tornando-as ineficientes. A semântica é também importante no processo comunicativo, pois uma determinada palavra pode não significar a mesma coisa para várias pessoas. Outro princípio que deve ser verificado é o grau e qualidade da comunicação, pois o administrador deverá possuir a habilidade para dosar a comunicação quanto à quantidade e qualidade para cada finalidade. Conforme Araújo (1982), “Todo o contexto interno da empresa e todo o seu ambiente no conceito mais amplo, são fontes de informações”.

Para uma comunicação eficaz, torna-se necessário existir a credibilidade do emissor junto ao receptor. Para que isso aconteça, será necessário que o emissor esteja acreditando no que está dizendo, ou seja, para Ribeiro (1993) “A primeira pessoa que precisa acreditar no que você diz é você mesmo”.

2.1.1 Comunicação empresarial

Ribeiro (1993) afirma que “A sua comunicação é bem sucedida quando você consegue influenciar o outro, convencê-lo sobre aquilo que você pensa ou deseja obter. Para convencer alguém, o primeiro passo é a própria convicção, ou seja, estar convencido do que você diz”.

Para Bahia (1995), “Comunicação empresarial é o processo - conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios, etc. - pelo qual a empresa se dirige ao público interno (seus funcionários) e ao público externo (seus consumidores)”.

Muitas empresas ainda não distinguiram a comunicação empresarial como instrumento estratégico de gestão. Matos (2009), defende que a comunicação empresarial solidifica a cultura (crenças e valores) e as filosofias (políticas de gestão e estratégias de ação) de uma organização, ou seja, ela é responsável pela formação de um dos principais patrimônios de uma empresa: sua imagem institucional.

Neves (2000) defende que existe um elemento importantíssimo que merece atenção por parte dos estrategistas de comunicação, que é a construção da imagem empresarial, a qual deverá ser construída de uma forma competitiva para se gerar credibilidade perante os públicos de interesse. Conforme Costalonga (2009) “Uma empresa, independentemente de seu ramo de atividade, abrange muitas pessoas: colaboradores e suas famílias, parceiros, fornecedores e sociedade na qual está inserida. E a comunicação auxilia na construção e preservação de sua imagem”.

Para Argenti (2006), a comunicação empresarial deve estar ligada a missão, visão e valores da empresa, possibilitando a elaboração de um plano focado nos objetivos e metas estratégicas. Segundo Magalhães (2009), a comunicação empresarial é uma ferramenta estratégica para todas as atividades da empresa, devendo estar alinhada a sua missão, visão e valores. De acordo com Nassar (2006), a comunicação empresarial tem dinâmica e instrumentos comuns a maioria das empresas, porém as estratégias e táticas obedecem a particularidade de cada uma, sendo necessário conhecer seus diferenciais e seu relacionamento com clientes e fornecedores para traçar um cenário que embasará o plano de comunicação.

A comunicação empresarial tem o papel de integrar a comunicação externa com a interna criando um clima motivador na empresa e para seu mercado consumidor. A imagem das empresas pode sofrer pressões tendendo a aumentar gradativamente, independentes das eventuais crises, então o tratamento com os públicos de interesse é a chave para que estes se tornem aliados ao invés de acusadores.

Entre as partes da comunicação organizacional, citam-se os papéis que são desempenhados pela comunicação especializada, que se utiliza da mídia especializada, da literatura técnica, dos workshops e de apresentações, da mesma forma tudo aquilo que envolve os assuntos governamentais; a comunicação institucional e de imagem, com o gerenciamento de marca, a comunicação corporativa, as pesquisas, o suporte à comunicação executiva, a identidade visual, a propaganda e a publicidade, as relações com a imprensa, entre outros.

De acordo com Palhares e Tófani (2007), a comunicação organizacional ou empresarial tem como objetivo demonstrar que a empresa deve trabalhar de forma que sua imagem seja considerada cidadã, transparente, comprometida com os interesses da sociedade, além de ser uma empresa sólida e de confiança.

A comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico e está ligada aos mais altos escalões da empresa, cujos objetivos são criar - onde ainda não existir ou for neutra - manter onde já existir - ou, ainda mudar para favorável - onde for negativa - a imagem da empresa junto a seus públicos considerados prioritários.

2.1.2 Comunicação interna

A comunicação interna oferece agilidade e leveza nos processos organizacionais, criando o hábito nos colaboradores de busca e transmissão de comunicação constante. De acordo com Veríssimo (2003) uma equipe que não se comunica não tem comprometimento, perde tempo e não alcança os objetivos. Para Pessoa (2003), a comunicação interna forma multiplicadores dos valores, atividades e produtos da empresa. É importante que o público interno esteja sempre bem informado, sendo o primeiro, a saber, sobre as notícias da empresa, pois quanto mais o funcionário conhece a organização, mais se integra e se adapta ao estilo administrativo.

Comunicação interna consiste nas interações, nos processos de trocas e nos relacionamentos dentro de uma empresa, sendo responsável pela circulação das informações e conhecimentos entre todos os níveis (Leite, 2006). O processo de comunicação deve ser valorizado e disponibilizado de forma eficaz e atrativa, visando integrar os maiores propagandistas da organização, que são seus funcionários. Segundo Nassar (2006), ao promover a comunicação

interna, deve-se levar em conta que comunicar é uma tarefa única, que deve atrair e envolver.

A atuação dos gestores nesse processo é fundamental, pois devem ser os primeiros a promoverem a integração em seus departamentos. Eles devem compreender a importância da comunicação no ambiente dos negócios e no relacionamento com seus funcionários, prezando o espírito de trabalho em equipe, gerando confiança e lealdade entre os membros. Para Argenti (2006) os funcionários esperam que quando suas opiniões são solicitadas, a gerência os escute e atue para atendê-las.

O papel dos gestores não se restringe apenas ao processo da comunicação, pois gerenciar bem os projetos é fator indispensável para a obtenção dos resultados de forma satisfatória. De acordo com Nassar (2006) no ambiente atual de constantes mudanças sociais, políticas e econômicas, é inquestionável o papel do gestor em manter atualizado seu público interno (funcionários, terceirizados e prestadores de serviço) sobre o papel que devem desempenhar.

2.2. Gestão de projetos

Projeto é uma palavra derivada do latim *Proicio*, que quer dizer lançar para adiante. Um projeto é um empreendimento considerado temporário, com início e final definidos, com o objetivo profícuo diante do fornecimento de um produto ou serviço singular, dentro de um orçamento pré-estabelecido.

De acordo com Albadó (2001), um projeto é uma sequência bem definida de eventos com início e fim, que é conduzido por pessoas e com parâmetros estabelecidos como tempo, custos, recursos e qualidade, com foco em um objetivo claro.

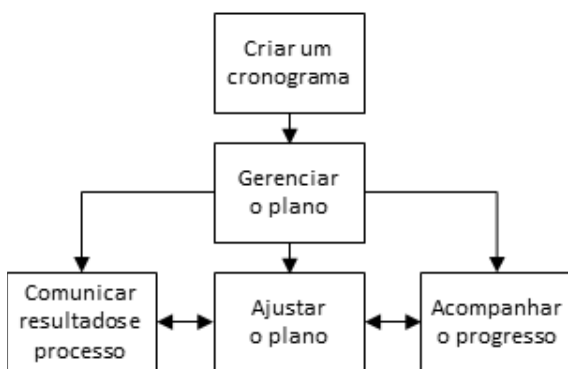
Já para Young (2000), um projeto é um esforço temporal para conseguir certos objetivos em tempo definido. Segundo Kerzner (2002) projeto é um empreendimento com objetivo identificável que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade. Xavier et al. (2005) afirma que projeto é um esforço temporário para produzir um produto/serviço único, com início e fim. Na visão de Viana (2005), projeto é um empreendimento não repetitivo, com eventos com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido e atingem todos os níveis da organização.

Segundo PMI (2008) projeto é: “Um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que deve ser conduzido por pessoas que possam atingir seus objetivos, respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade”. Conforme Kerzner (2002) “um empreendimento com o objetivo identificável, que consome recursos e opera sobre pressões de prazos, custos e qualidade.” Para Xavier et al. (2005) “necessita, portanto de objetivos claros, medidas de resultados, datas de início e término que atendam aos requisitos negociados e explícitos das partes interessadas (stakeholders)”. De acordo com Maximiano (2008) projetos são “empreendimentos finitos, que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou organização”. Dinsmore (1992) afirma que um projeto é “um empreendimento com começo e fim bem definidos, dirigido por pessoas, para cumprir metas estabelecidas dentro de parâmetros de custo, tempo e qualidade”.

Segundo Barbosa (2005), o projeto tem três características: ser temporário exclusivo e progressivo. Temporário ocorre quando tem um fim, ou seja, quando os objetivos do projeto são alcançados. A segunda característica é ser exclusivo, ou seja, ocorre quando o projeto é desenvolvido para a criação de um produto ou serviço inédito diferente de qualquer outro. A terceira característica é ser progressivo, que se evidencia quando o projeto é compreendido e aplicado por todos, quando o entendimento do objetivo do projeto é disseminado entre os membros da equipe e todos os envolvidos no projeto.

Observa-se que um projeto visa a satisfação de uma necessidade, possui fases para cada atividade e precisa ser gerenciado para que

Figura 1. Fases do projeto.



Fonte: Albadó (2001).

possa ser executado, controlado e avaliado, conforme mostra a Figura 1 (Albadó, 2001).

Um projeto é um esforço que tem um objetivo definido, consome recursos, e opera sob prazo, custo e qualidade. O projeto precisa ter seu objetivo claro, pois se não for entendido por todos estará fadado ao fracasso e a equipe precisa estar alinhada com as necessidades e especificações definidas.

Gerenciar projetos é a arte de administrar o processo de tomada de decisões, na realização de atividades temporárias, atingindo as expectativas dos stakeholders. Mesmo com a restrição de tempo e custo, administrar um projeto refere-se à aplicação de técnicas apropriadas para alcançar resultados, é orientar o esforço para o resultado, controlando custos, riscos e prazos, como mostra a Figura 2.

Figura 2. Restrição tripla em projetos.



Fonte: Menezes (2009, p. 68)

Para Albadó (2001), o gerenciamento de projeto permite focar prioridades, monitorar desempenhos, superar dificuldades e adaptar-se a mudanças, ou seja, é o planejamento, programação e controle das atividades para atingir os objetivos propostos.

Segundo Xavier et al. (2005), o gerenciamento de projetos trata da iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento de projetos, onde envolve conhecimentos, habilidades e técnicas ligadas as atividades do projeto cuja finalidade é realizar os objetivos propostos.

2.2.1 Benefícios do gerenciamento de projetos

De acordo com Young (2000), para que ocorra sucesso no gerenciamento dos projetos é necessário que a estratégia esteja ligada a cultura da empresa, à sua estrutura e estratégia comercial. Além disso, é fundamental que se tenha recursos disponíveis para a realização da proposta, tempo e pessoas disponíveis a fazer parte da equipe.

Para Kerzner (2002), o bom gerenciamento dos projetos resulta em seis componentes da excelência: (i) processos integrados; (ii) excelência comportamental; (iii) cultura; (iv) gestão informal de projetos; (v) treinamento e ensino; (vi) suporte gerencial.

De acordo com Kerzner (2001), os benefícios da gestão de projetos são os seguintes: (i) a gestão de projetos permite que se complete mais trabalho em menos tempo; (ii) a lucratividade irá aumentar; (iii) proporcionará melhor controle das mudanças de escopo; (iv) torna a empresa mais eficiente e eficaz ao utilizar melhores princípios de comportamento organizacional; (v) permite que se trabalhe mais próximo aos clientes; (vi) todos os projetos serão beneficiados pela gestão de projetos; (vii) aumenta a qualidade dos projetos; (viii) produz soluções para o progresso da empresa

Para Viana (2006), dentre os principais benefícios adquiridos com o gerenciamento de projetos, destacam-se: desenvolvimento de diferenciais competitivos, melhor adaptação ao mercado consumidor, aumento do controle gerencial e otimização na alocação de pessoas.

Utilizou-se neste trabalho o guia de melhores práticas *Project Management Body of Knowledge - PMBOK* (PMI, 2008). Para Branco Junior et al. (2009), o PMBOK decompõe um projeto em processos, que são atividades com entradas, ferramentas, técnicas e saídas bem definidas, que são realizadas para se obter um resultado específico. Esses processos estão ligados entre si pelo que produzem e dividem-se em cinco grupos:

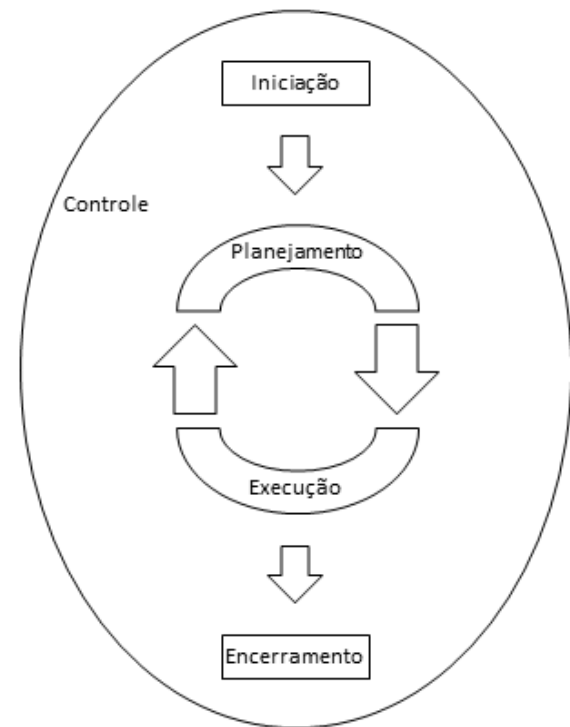
- *Iniciação*. Autorização do projeto ou fase;
- *Planejamento*. Seleção dos melhores caminhos para atingir os objetivos;
- *Execução*. Execução dos planos do projeto e coordenação dos recursos;
- *Controle*. Medição e monitoramento do desempenho do projeto;
- *Finalização*. Aceitação formal do projeto.

Dinsmore (2007), afirma que todas as fases são realizadas quase que simultaneamente, constituindo um ciclo, conforme demonstrado na Figura 3.

Conforme descrito por Prado (2000), existem nove áreas de conhecimento na metodologia PMBOK, cujas competências estarão presentes em todo ciclo de vida do projeto e de forma simultânea, que são:

- *Gerenciamento da integração*. Processos

Figura 3. Inter-relacionamento entre as fases de um projeto.



Fonte: Dinsmore (2007)

para integrar todos os elementos do projeto;

- *Gerenciamento do escopo*. Detalhamento do trabalho requerido;
- *Gerenciamento de tempo*. Estabelece os prazos necessários para a execução do projeto;
- *Gerenciamento de custos*. Estima e controla os custos do projeto;
- *Gerenciamento da qualidade*. Medidas para garantir a satisfação da necessidade e expectativa do cliente;
- *Gerenciamento de recursos humanos*. Formar e controlar a equipe do projeto;
- *Gerenciamento de comunicações*. Disseminação e armazenamento das informações do projeto;
- *Gerenciamento de riscos*. Identificar, controlar e mitigar riscos do projeto;
- *Gerenciamento de aquisições*. Coordenar compras e contratos com fornecedores.

Ao se agregar todos esses processos, tem-se a certeza de que ter um planejamento funcional para o desenvolvimento de um projeto. Cabe ao gerente do projeto, levantar todos os dados, acompanhá-los e entregar um produto dentro do esperado. De acordo com Albadó (2001), o gerente do projeto é responsável

pela obtenção dos objetivos do projeto e pela liderança da equipe, pois o sucesso ou o fracasso de um projeto depende da capacidade e do empenho da equipe, cabendo ao gerente conduzir essa equipe da melhor forma possível rumo ao objetivo esperado. Gerenciar pessoas é fundamental para um bom gerenciamento, assim é papel do gerente produzir um plano de ação detalhado, motivar a equipe e repassar informações sobre a evolução do projeto não só a equipe, mas também aos patrocinadores e todos os interessados. As informações do projeto devem estar acessíveis a todos os envolvidos, pois a comunicação é um componente importante para o sucesso do projeto e para que ela seja eficaz é necessário documentá-la e fazê-la chegar a quem é de interesse.

2.2.2 Organização do Projeto

Cada projeto é um problema independente que demanda, em sua organização, elementos originais, entretanto, e de maneira geral, podem-se isolar alguns elementos que devem ser tidos em conta na execução do projeto: administração do pessoal, gerência dos recursos e coordenação com outras organizações ou instituições. (Maximiano, 2008).

No primeiro elemento, a administração do pessoal, o planejamento deve-se ter em conta, tanto a execução do trabalho de mesa da equipe interdisciplinar, como a do trabalho de terreno do pessoal de campo.

Já no segundo elemento, gerência dos recursos, o trabalho de campo é essencial controlar a gerência dos recursos. Para controlar os recursos é necessário utilizar serviços de contabilidade e sistemas de registros que, em correspondência com o projeto, permitam a execução das ações de controle. Considera-se importante registrar toda a informação que se necessita para contribuir a uma boa administração dos recursos financeiros e materiais. Para melhor aplicar seus recursos, quer humanos, materiais ou físicos, as empresas devem pensar em suas atividades de duas maneiras, uma como atividade rotineira e outra como atividade inovadora, somente dessa forma será mais bem definido o que são os processos e quais atividades que devem ser tratadas como projetos.

Outro elemento, a coordenação com outras organizações locais ajuda a criação das equipes multidisciplinares. Dessa forma, se evitam situações contraditórias ou de confrontação e

se garante a correta execução do projeto.

A confiança e satisfação dos stakeholders são essenciais para que os recursos necessários estejam disponíveis, sejam recursos materiais, técnicos ou humanos. Os projetos devem ser satisfatórios ao ponto de contribuir para atingir os objetivos e metas traçados pela organização, e não está somente na preocupação com um projeto de forma individual, mas pensando no projeto em benefício da empresa.

2.2.3 Análises da viabilidade e importância do projeto

Segundo (Archibald, 2003 apud Maximiano, 2008): “Os projetos criam inovações destinadas ao mercado (novos produtos), ou processos de renovação interna (implementação de novos sistemas). Tudo isso conduz a uma nova situação, quer gera novos projetos, num ciclo que se repete”.

O primeiro elemento a considerar para desenhar um projeto consiste na determinação do problema que vai se tratar e estabelecer sua magnitude. É necessário realizar uma avaliação inicial ou diagnóstico da situação, utilizando dados provenientes de diferentes fontes de informação, como por exemplo: os dados de segurança alimentados provenientes das folhas de balanço, estatísticas contínuas, elementos micro e macros econômicos, entre outros. Segundo Heldman (2003) uma vez encontrado o problema que se vai tratar, é necessário construir o marco conceitual e teórico no que se inscreve. Desta forma, o problema fica emoldurado no conjunto de conhecimentos existentes.

Os objetivos dentro do contexto da organização do projeto referem-se às metas almeçadas, construídas de forma concisa e direcionadas especificamente à pretensão final. Dentro da organização geral das metas, descrevem-se os processos sequenciais das atividades, devidamente amparados pelo objetivo maior, determinando-se assim, todos os passos a serem realizados. As hipóteses são passíveis de verificação empírica no decorrer da aplicação do projeto.

A viabilidade do projeto se evidencia através da mistura entre a forma em que o projeto se ajusta aos perfis e os interesses de trabalho dos executores, na qual cumpre com as expectativas dos beneficiários. A análise da viabilidade é um componente importante da avaliação prévia que se deve fazer para ver se o

projeto é executável, mas não é tudo. Um projeto pode ser viável, mas sua execução do ponto de vista econômico pode não ser aconselhável. É por isso que uma das ações mais importantes da fase de desenho é a análise da viabilidade do projeto. A viabilidade de um projeto tem dois componentes fundamentais: a pesquisa de mercado e a análise sócio-econômica.

A pesquisa de mercado constitui uma recompilação e análise de antecedentes que permitem estimar a conveniência de que se produza um bem ou serviço para atender uma necessidade, seja quando se manifesta no mercado pela disposição da comunidade a pagar os preços fixados ao produto do projeto ou, quando se manifeste por pressões sociais alheias ao mercado. Em correspondência, a pesquisa de mercado, deve conter três componentes: demanda, oferta e cobertura.

O estudo da demanda se refere aos aspectos relacionados com a existência da demanda ou necessidade dos bens ou serviços que se espera oferecer. A análise da demanda deve considerar as necessidades históricas do bem ou serviço, e estudar a demanda atual partindo da análise de séries históricas e de outros dados que possam influir sobre ela.

A análise da oferta se relaciona com as formas atuais e previsíveis (futuras) em que as necessidades estão sendo ou vão ser atendidos. Além disso, devem ser consideradas as diferentes modalidades que toma o pagamento desses bens ou serviços e a previsão da maneira em que os serviços do projeto cheguem até os usuários. A análise da oferta deve incluir o grau de atenção que se deu às necessidades em estudo, fazendo especial ênfase na oferta atual e as possibilidades futuras.

A análise da cobertura é a avaliação do efeito que tem as regulações, políticas prioritárias e doações sobre a lei da oferta-demanda. A análise socioeconômica, como segundo aspecto referente à viabilidade, combina ou relaciona os benefícios econômicos ou sociais do projeto, com os custos incorridos em sua execução. Faz parte da componente de avaliação da fase de desenho do projeto, sendo utilizada na comparação de projetos. A análise socioeconômica tem dois elementos: análise de custo-benefício e análise de custo-efetividade. A análise de custo-benefício identifica e pondera os custos frente aos benefícios para avaliar, tanto o mérito econômico, como o financeiro

dos projetos.

Segundo Heldman (2003), a análise de custo-benefício busca: (i) proporcionar os elementos necessários com a finalidade de decidir se um projeto é viável financeiramente e considerar, durante o processo de análise, todas as interrogantes quanto ao redesenho da execução; (ii) classificar os projetos em termos de prioridade ao atribuir os recursos financeiros; (iii) decidir entre as políticas, estratégias ou componentes de um programa dado.

Uma das principais limitações da análise custo-benefício é que, para sua execução, se devem conhecer os fluxos financeiros de custos e benefícios. Isto limita seu uso nos projetos de saúde, pois neles, um dos rasgos distintivos é que os benefícios nem sempre podem expressar-se em fluxos monetários.

A análise de custo-efetividade se introduz para corrigir a limitação dos métodos de análise de custo-benefício. O princípio desta análise é o mesmo que o de custo-benefício, mas nele se substituem os benefícios econômicos ou o fluxo monetário pelo impacto esperado, o qual se estuda em sua relação com os custos. Neste sentido, valores como o custo por unidade de impacto ou o impacto unitário, constituem os elementos fundamentais da análise.

Após a análise da viabilidade do projeto, deve-se pensar na execução do projeto com a organização do trabalho. Para isso, deve-se ter em conta as seguintes questões: como, onde, quando e quem realizará as atividades.

2.2.4 Gerenciamento da comunicação nos projetos

Viana (2005) afirma que um processo efetivo de comunicação é fundamental para garantir que as informações cheguem às pessoas certas, no tempo certo e de uma forma economicamente viável. A comunicação é utilizada pelo gerente de projetos para manter a equipe trabalhando de maneira integrada para resolver os desafios do projeto, em um processo constante de troca de informações e avaliação das possíveis barreiras.

Dinsmore (2007) afirma ainda que os principais processos do gerenciamento da comunicação são: (i) planejamento das comunicações, determinando as necessidades de informações do projeto; (ii) distribuir informações, permitindo que as informações estejam disponíveis a todos os interessados no projeto; (iii) gerar relatório de desempenho, com coleta e divul-

gação de informações sobre o desempenho do projeto; (iv) gerenciar as comunicações para satisfazer as partes interessadas.

Segundo Viana (2005), no gerenciamento das comunicações, é importante estar atento para os seguintes aspectos: (i) as pessoas precisam saber o que tem de fazer, o porquê e o que é esperado de seu trabalho; (ii) a decisão sobre o que comunicar, pra quem e como deve estar em todas as fases do planejamento; (iii) utilizar diferentes veículos de comunicação para atingir diversos públicos; (iv) disseminar todas as informações, pois isso gera credibilidade e evita boatos; (v) as pessoas têm que compreender as decisões e porque ela foi tomada.

Xavier et al. (2005) afirma que a gestão da comunicação deve analisar as expectativas das pessoas envolvidas e utilizar as técnicas adequadas para evitar falhas e barreiras de comunicação de modo a não se ter consequências indesejáveis no projeto. As informações devem ser precisas em conteúdo e claras o suficiente para não causar dúvidas quanto ao seu objetivo.

Quando a comunicação é aplicada como ferramenta no gerenciamento de projetos, pode existir desafios no processo, sendo necessário fazer ajustes às características próprias do ambiente organizacional (Chaves, 2006).

A equipe que trabalha interagindo com seu gerente, é mais satisfeita e tolerante à mudanças o que prova que gerenciar o processo de comunicação significa conhecimento para o desenvolvimento do projeto (Henderson, 2008).

3. Estudo de caso

Realizou-se um estudo de caso no SEBRAE-CE, entidade privada sem fins lucrativos cuja missão é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das microempresas e empresas de pequeno porte do Estado do Ceará. Atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia do Estado. Além de sua sede em Fortaleza, a instituição conta com 12 escritórios/agências regionais no estado do Ceará.

O SEBRAE-CE utiliza a metodologia denominada Gestão Orientada para Resultados (GEOR), para o gerenciamento dos seus projetos. A seção 3.1 mostra mais detalhes sobre a

metodologia GEOR.

Nas duas etapas deste trabalho, foram realizadas pesquisas através de um estudo aplicado com os gestores, além de uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa realizada teve a seguinte classificação:

- *Exploratória*. Proporcionará aproximação com o problema, tornando-o mais claro, tornando possível a busca de informações através de pesquisas bibliográficas e entrevistas com os gestores de projetos do SEBRAE/CE no que se refere ao processo de comunicação utilizado por eles, bem como, possibilita a conhecer novas técnicas e ferramentas de comunicação mais eficientes.
- *Aplicada*. Caracteriza-se por seu interesse prático e tem o objetivo de contribuir na geração de conhecimentos referentes ao tema da pesquisa, possibilitando, dessa forma, a solução dos problemas que poderão ocorrer na comunicação utilizada.
- *Descritiva*. Visa descrever o processo de comunicação utilizado pelos gestores de projetos do SEBRAE / CE, envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coletas de dados como a entrevista. O estudo descritivo trata do estudo e descrição das características, propriedades ou relações existentes entre os elementos do fenômeno estudado.
- *Qualitativa*. Porque deseja conhecer detalhadamente as características gerenciais dos gestores de projetos, bem como, a forma pela qual lês utilizam a comunicação na gestão dos seus projetos.
- *Pesquisa de campo*. a primeira etapa foi realizada através de estudo de caso no escritório regional metropolitana - SEBRAE / CE com o universo de 12 gestores de projetos. O escritório avaliado atende 26 municípios da região metropolitana de Fortaleza, abriga 15 projetos finalísticos de atendimento coletivo, nos setores de indústria, comércio e serviços, agronegócios e um de atendimento individual.

Como a primeira etapa deste trabalho se propôs a conhecer, analisar e mostrar o processo de comunicação utilizado pelos gestores do regional metropolitana, foi realizada uma pesquisa de campo, que ocorreu através da aplicação de questionários para 9 gestores (75% da amostra possível) no mês de julho de 2010. Na segunda etapa, foram aplicados questionários com as pessoas diretamente envolvidas no processo de comunicação na

organização.

Conforme Markoni e Lakatos (1996), as técnicas que presidem a coleta de dados dividem-se em “documentação indireta” que compreende a pesquisa bibliográfica e, “documentação direta”, que abrange a entrevista.

Primeira etapa

Nessa primeira fase da pesquisa, a metodologia utilizada contemplou uma pesquisa de campo, envolvendo a aplicação de um questionário com 11 perguntas, sendo oito fechadas e três abertas. No período de novembro e dezembro de 2009, 30 colaboradores do SEBRAE/CE que desempenham função de gestores de projetos e articuladores de unidade setorial, responderam a este questionário.

A análise empírica avaliou inicialmente como acontece o processo de comunicação entre os articuladores e sua equipe, quais os assuntos mais abordados, os meios mais utilizados, e a eficácia atual. A partir daí, os entrevistados sugeriram os canais que julgavam mais eficientes, periodicidade ideal e os assuntos de maior prioridade. Em seguida, indicaram o impacto de uma boa comunicação nos resultados dos projetos, relacionando-os e fazendo sugestões de melhorias, envolvendo não só a empresa, mas também as atitudes e a participação de cada um nesse processo.

A documentação indireta aconteceu na seguinte ordem: escolha do tema, levantamento bibliográfico, leitura e catalogação do material. A documentação direta foi obtida através da elaboração e aplicação de questionários com perguntas fechadas, em linguagem simples e direta, procurando-se identificar dados e variáveis indispensáveis para a obtenção dos objetivos.

Segunda etapa

A segunda etapa do trabalho visou pesquisar o impacto da gestão da comunicação entre os articuladores das unidades setoriais do SEBRAE/CE e sua equipe, nos resultados dos projetos. Foi realizada uma pesquisa de campo, através da aplicação de questionários com as pessoas diretamente envolvidas no processo. A documentação indireta foi segmentada nas seguintes etapas: escolha do tema, levantamento bibliográfico, leitura e fichamento do material. Obteve-se a documentação direta através da elaboração e aplicação de questionário,

contendo perguntas fechadas e abertas, em linguagem simples e direta, buscando identificar dados e variáveis fundamentais para a consecução dos objetivos traçados.

3.1. Metodologia GEOR

De acordo com o SEBRAE (2009) a implantação da GEOR (Gestão Estratégica Orientada para Resultados) visava o aperfeiçoamento das práticas gerenciais da organização, para que dessa forma pudesse ampliar a sua capacidade de promover a competitividade e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas.

A GEOR surgiu como resposta à cobrança cada vez maior da sociedade por resultados concretos de aplicação de recursos públicos, incutindo um enfoque fortemente gerencial, o qual é direcionado para produzir transformações relevantes e de interesse do público-alvo da instituição. Foi construída e aperfeiçoada uma metodologia própria para geração de resultados em um universo bastante diverso e heterogêneo de empresas e empreendedores.

O projeto orientado para resultados consiste no principal instrumento da GEOR, que encontra-se apoiada em quatro atributos essenciais, os quais devem ser incorporados às práticas de planejamento e gestão da instituição, desde o nível local até o nacional: *(i)* foco em um público-alvo definido; *(ii)* orientação das ações e recursos para resultados finalísticos; *(iii)* adensamento da visão estratégica; *(iv)* intensidade, prontidão e proximidade da ação gerencial.

O SEBRAE (2009) cita que os projetos orientados para resultados organizam-se em dois tipos básicos:

- *Projetos Finalísticos.* São executados de forma direta junto a um determinado público-alvo (MPE e empreendedores), pelo Sistema SEBRAE e /ou parceiros, visando alcançar resultados finalísticos. Tais projetos têm como objetivo produzir transformações relevantes de interesse do público-alvo, como por exemplo: aumento de vendas, aumento de produção, ampliação de postos de trabalho, aumento de produtividade, entre outros. Nesta categoria estão:
 - *Projetos Finalísticos de Atendimento Coletivo.* Atendem a um público-alvo organizado sob o padrão coletivo que se caracterizam pela integração, em diferentes estágios, de um número de MPE e instituições interdependentes e complementares.

tares, articuladas em um modelo de governança.

- *Projetos Finalísticos de Atendimento Individual*. Atendem a um público-alvo que é organizado conforme o padrão individual, o qual caracteriza a abordagem de um conjunto de MPE, com atendimento induzido e sistematizado. Exemplos: orientação técnica prestada no atendimento de balcão, atendimento via internet, os cursos, palestras e seminários que são ofertados ao público em geral, entre outros.
- *Projetos Internos*. Atuam diretamente sobre o público-alvo da organização e compreendem:
 - *Projetos de Articulação Institucional*. São executados de forma direta junto a parceiros institucionais, que visam potencializar a atuação do SEBRAE e/ou melhorar o ambiente para as MPE.
 - *Projetos de Conhecimento e Tecnologia*. Estão relacionados ao desenvolver à disseminar novos produtos e metodologias em apoio à atuação finalística.
 - *Projetos de Gestão Interna*. São os que se relacionam a alguma função corporativa (planejamento, recursos humanos, administração, finanças, *marketing*, comunicação, tecnologia da informação, gestão orçamentária, auditoria ou assessoria jurídica) como também se destinam a ampliar e/ou aperfeiçoar os recursos, instrumentos e competências da instituição.

O ciclo completo de um projeto inclui qua-

tro etapas, conforme apresentado na Figura 4: estruturação e contratualização, gerenciamento, monitoramento e avaliação. Essas etapas visam os resultados finalísticos esperados.

O gestor do projeto é o principal ator do GEOR, devido a sua responsabilidade de fazer acontecer os resultados, integrar equipes e parceiros, como também garantir a dinâmica que é necessária para que as ações sejam executadas no prazo, com custos e qualidade esperados e uma comunicação clara e adequada.

As ferramentas de trabalho do gestor de projetos são sua capacidade de articulação e comunicação, conhecimento do projeto, interação com o público alvo e habilidades gerenciais. Fica evidente a importância do desenvolvimento profissional e da valorização organizacional do gestor de projeto (SEBRAE, 2009). Quanto à comunicação, o gestor deve comunicar bem seu projeto, em todas as suas fases, de forma adequada e no tempo certo.

Estima-se que os gestores de projetos despendem cerca de 90% do seu tempo em atividades de comunicação. Mesmo nos pequenos projetos a comunicação é um fator crítico de sucesso. Por comunicação entende-se ouvir com atenção as informações, dúvidas, interesses e posições contributivas ou conflitantes integrantes do público-alvo, da governança, de partes interessadas, de parceiros e da própria equipe o projeto. Também significa administrar conflitos, construir consensos e manter informados e motivados todos esses atores sobre o projeto e o seu andamento, e, sobretudo, alinhá-los na direção dos resultados desejados e definidos no projeto (SEBRAE, 2005).

Figura 4. Ciclo da elaboração e gestão de um projeto orientado.



Fonte: Manual GEOR (SEBRAE, 2005).

4. Análise dos resultados

Nesta seção são apresentadas as evidências identificadas durante a coleta de dados no estudo, bem como a análise e interpretação desses dados, ou seja, dos resultados.

4.1. Primeira etapa

Os resultados dessa fase foram adquiridos através da aplicação de questionários estruturados com 08 questões fechadas ou de múltipla escolha entre os gestores de projetos do escritório regional metropolitano, os quais possuem nível de escolaridade variando entre especialização e mestrado e tempo de trabalho em gestão de projetos de 3 a 5 anos, período este que demonstra uma experiência considerável

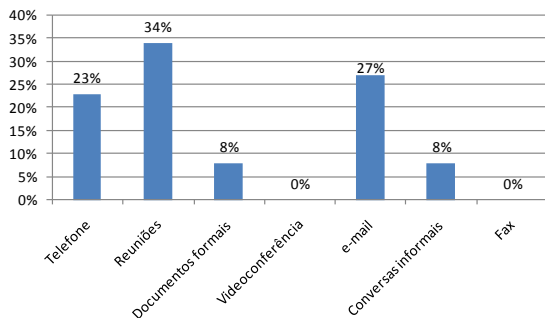
em tal atividade.

As informações foram devidamente compiladas, tabuladas e analisadas conforme detalhamento a seguir:

Questão 1. Qual o meio de comunicação mais utilizado por você no que se refere a distribuição de informações para os stakeholders (clientes dos projetos, parceiros)? (poderá marcar mais de uma opção)

Pode-se observar a partir dos resultados (Gráfico 1), que são utilizados vários meios de comunicação por parte dos respondentes, mas existe uma preferência, ou seja, confiam mais, nas reuniões, pois, através delas, as informações poderão ser distribuídas de forma mais clara e eficiente junto aos clientes e parceiros do projeto.

Gráfico 1. Meios de comunicação mais utilizado pelos gestores de projetos.



Questão 2. Qual o grau de importância da comunicação em projetos?

Neste item observou-se a unanimidade por parte dos respondentes sobre o alto grau de importância da comunicação nos projetos, onde ficou evidenciado que os mesmos consideram a comunicação muito importante para os projetos.

Questão 3. Como você avalia a contribuição do processo de comunicação eficiente para o alcance dos resultados de um projeto?

Percebeu-se que para todos os respondentes um processo de comunicação eficiente irá contribuir de forma significativa para que os resultados estipulados para o projeto sejam alcançados, isto é, tal resposta evidencia o reflexo de uma boa comunicação na gestão de projetos.

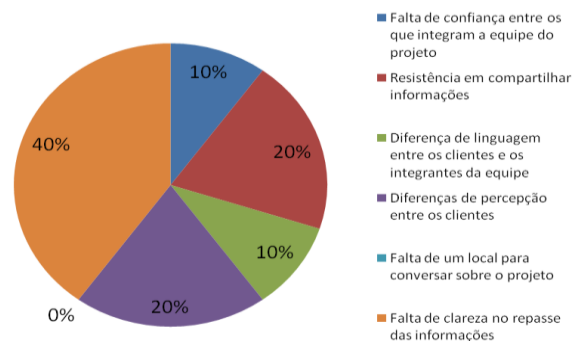
Questão 4. No que se refere ao acompanhamento do projeto, com que periodicidade são realizadas reuniões com a equipe que trabalha no projeto?

Para os respondentes, a comunicação das informações para as pessoas que trabalham no projeto é de fundamental importância. As reuniões devem acontecer de uma (50%) a duas (50%) vezes ao mês, tempo considerado suficiente para atualização das informações. Assim é possível se proceder uma análise do que foi executado, revisando os acertos e identificando alguma distorção que possa ter ocorrido. O Gráfico 4 ilustra essa assertiva.

Questão 5. Qual a principal barreira à comunicação nos projetos?

Como se pode perceber a partir dos dados mostrados no Gráfico 2, são várias as barreiras na comunicação dos projetos. A maioria dos respondentes considerou a falta de clareza no repasse das informações a principal delas, ficando bastante evidenciado que as informações que não são transmitidas de forma clara poderão comprometer a execução das ações do projeto. Tal atitude poderá contribuir para que os resultados do projeto não sejam alcançados, podendo também gerar até uma certa insatisfação e desinteresse por parte dos clientes em continuar no projeto.

Gráfico 2. Principal barreira à comunicação nos projetos.



Questão 6. Até que ponto o processo de comunicação na gestão de projetos está relacionado com o alcance de resultados do projeto?

Ficou evidenciada nesta questão a relevância da comunicação e sua ligação na gestão dos projetos. Para 89% dos respondentes o sucesso dos projetos está altamente relacionado com o processo de comunicação que é utilizado, devido ao fato da maioria acreditar que qualquer comunicação mal elaborada e mal interpretada poderá gerar um caos no ambiente dos projetos e comprometer os resultados a ser alcançados. Os 11% restantes essa relação é média.

Questão 7. Qual o grau dos benefícios da comunicação para o desenvolvimento dos projetos?

É de extrema importância que se considere a comunicação no desenvolvimento de um projeto e geração dos resultados esperados. É por meio da comunicação que o projeto poderá ser executado, ou seja, que suas ações aconteçam. Daí 100% dos respondentes afirmarem o alto grau de benefícios que a comunicação poderá gerar para os projetos.

Questão 8) Qual o melhor meio de comunicação utilizado para viabilizar a troca de informações entre a equipe de projetos?

Dois meios de comunicação foram considerados pelos respondentes. As reuniões tiveram a melhor avaliação (70%), por ser o meio mais eficaz e bastante decisivo para a comunicação de informações dos projetos. Os 30% restantes escolheram o e-mail. Conversas informais e telefone não foram considerados pelos respondentes.

4.2. Segunda etapa

Foram realizadas as seguintes ações para a obtenção dos resultados propostos para a segunda fase da pesquisa: *a.* identificação do público alvo; *b.* Elaboração do questionário com 8 questões de múltipla escolha e 3 abertas; *c.* Aplicação do questionário pessoalmente com gestores e articuladores; *d.* Tabulação dos resultados; *e.* Análise quantitativa e qualitativa.

Os resultados obtidos serão descritos e analisados a seguir, na ordem dos itens do questionário.

Questão 1. Como acontece atualmente o processo de comunicação entre articuladores e sua equipe técnica?

Observa-se no Gráfico 3 que a comunicação entre os articuladores e sua equipe ocorrem de forma mais intensa nas reuniões semanais, sendo este um momento de troca de informações, análises e planejamento das ações do grupo.

Questão 2. Quais os assuntos mais abordados no processo de comunicação?

No Gráfico 4 observa-se que todos os quesitos propostos são pontos importantes na pauta do processo de comunicação, porém a avaliação de projetos constitui-se o principal assunto das conversas, provando que a qualidade e

efetividade dos serviços prestados é item fundamental para os gestores de projetos.

Gráfico 3. Formas do processo de comunicação entre articuladores e equipe.

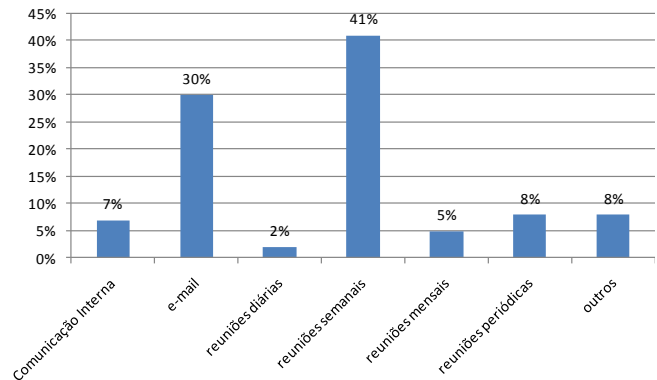


Gráfico 4. Assuntos abordados no processo de comunicação.

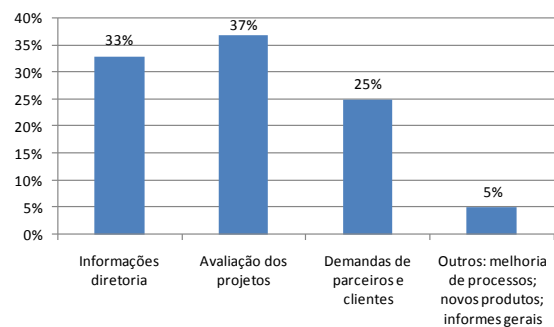
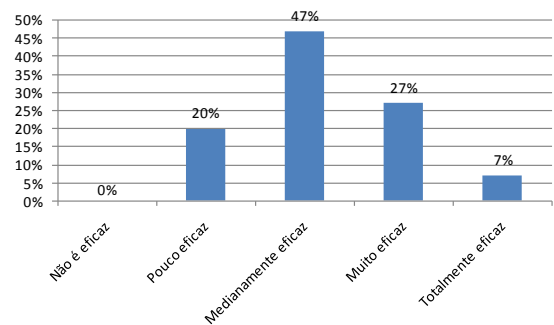


Gráfico 5. Eficácia do processo de comunicação



Questão 3. Você considera o processo de comunicação usado atualmente eficaz?

A maioria dos entrevistados apontou que o processo de comunicação é medianamente eficaz, isso mostra que este processo, encontra-se em constante melhoria e adaptação às diversas situações da empresa.

Questão 4. Quais ferramentas e técnicas você acha que poderiam ser utilizados para a melhoria do processo de comunicação?

Para 39% dos entrevistados, o canal de divulgação da comunicação é o ponto principal a ser trabalhado com vistas a maior efetividade. Periodicidade e assuntos foram lembrados por

Tabela 1. Eficiência dos Canais de disseminação das informações dos Projetos do SEBRAE/CE.

	Não é eficiente	Pouco eficiente	Medianamente eficiente	Muito eficiente	Altamente eficiente
Reuniões	0	13,33%	36,68%	43,33%	6,66%
E-mail	0	3,33%	40,00%	50,00%	6,67%
Jornal Interno	37,03%	48,14%	11,11%	3,72%	0
Correio tradicional	38,46%	30,76%	19,24%	11,54%	0
Intranet	7,40%	29,63%	44,44%	18,53%	0
Internet	7,40%	17,80%	39,09%	32,14%	3,57%

18% e 36% respectivamente. Os 6% restantes lembraram outras ferramentas, tais como intranet e maior agilidade nos processos de comunicação

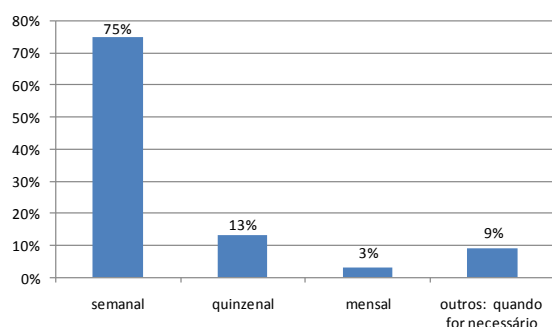
Questão 5. Avalie, utilizando o quadro abaixo a eficiência dos canal(is) de disseminação das informações dos projetos do SEBRAE-CE

Ao se analisar a Tabela 1, pode-se observar que as reuniões e *e-mail* são considerados canais muito eficientes no processo de comunicação, em seguida, a intranet e *internet* são considerados medianamente eficiente, pois segundo os entrevistados, os colaboradores não tem o hábito usual de usar essas ferramentas no dia-a-dia. O Jornal interno foi considerado pouco eficiente enquanto que o correio tradicional foi avaliado como sem eficiência no processo de comunicação interna. Essa análise servirá de base para incremento dos canais de comunicação considerados mais eficientes pelos colaboradores, visando a eficiência nos resultados dos serviços prestados.

Questão 6. Qual a periodicidade das reuniões que você acha que seria mais produtivo para nivelamento das informações com a equipe?

Aqui, os resultados (Gráfico 6) indicam que as reuniões semanais são eficientes para o repasse de informações, pois os entrevistados consideram um tempo suficiente para manter

Gráfico 6. Periodicidade mais produtiva para reuniões.



a equipe sempre atualizada das ações realizadas.

Questão 7. Quais assuntos você acha que deveriam ser mais discutidos nas reuniões?

No que se refere ao tema de maior relevância nas reuniões, foi considerado como mais importante os desafios e dificuldades de parceiros e clientes (37%). Essa análise se deve ao fato de que, para os entrevistados os parceiros e clientes são os razões de existência da empresa, assim torna-se fundamental analisar essa interação, os resultados e mediante a necessidade propor melhorias e até mesmo a criação de novos projetos. As demais assuntos considerados foram resultados dos projetos (28%) e procedimentos administrativos internos (25%). Os outros 10% foram distribuídos entre avaliação de clientes externos, apresentação dos processos e disseminação de novos produtos.

Questão 8. Qual o impacto de uma boa comunicação nos resultados dos projetos, segundo sua opinião?

O alto impacto positivo nos resultados dos projetos resultantes de uma boa comunicação foi escolhido por 90% dos entrevistados, enquanto 10% optaram pelo impacto médio, o que comprova e embasa o assunto principal deste trabalho, que é o impacto do processo de comunicação nos resultados dos projetos.

Nas próximas questões foi realizada uma análise qualitativa dos dados, por serem questões abertas e levaram-se em consideração na tabulação apresentada na sequência as palavras chaves das respostas, visando facilitar a compreensão pelo leitor.

Questão 9. Relacione alguns impactos da boa comunicação nos resultados dos projetos.

As principais respostas dadas pelos entrevistados para essa questão foram: (i) difusão clara do conhecimento; (ii) otimizar tempo e

recursos; *(iii)* melhorar o planejamento; *(iv)* diminuir erros; *(v)* evitar retrabalho; *(vi)* interatividade entre equipes; *(vii)* compromisso com resultados; *(viii)* divulgação mais assertiva e intensa; *(ix)* aumentar os resultados; *(x)* agilidade nas ações; *(xi)* satisfação dos clientes internos e externos; *(xiii)* intensificar parcerias; *(xiv)* nivelar e disseminar informações; *(xv)* reconhecimento do valor das ações; *(xvi)* rapidez, eficácia e eficiência nos resultados; *(xvii)* facilitar a gestão dos projetos.

Questão 10. No caso da comunicação não está causando o impacto desejado, quais são suas sugestões para melhorar a comunicação entre os articuladores e entre o articulador e sua equipe?

As principais respostas obtidas no estudo para a questão 10 incluíram: *(i)* maior aproximação entre as unidades; *(ii)* elaborar pauta das reuniões com sugestões da equipe; *(iii)* realizar gestão do conhecimento e disponibilizar para todos; *(iv)* maior transparência na comunicação; comunicação formal; *(v)* melhorar relações interpessoais; *(vi)* reuniões planejadas e com envolvimento de todos; *(vii)* maior empenho e proatividade para diálogo; *(viii)* visitas aos escritórios regionais para troca de experiências; *(ix)* disseminar ações de todos as unidades para nivelar as informações; *(x)* reuniões com caráter maior de discussão do que de distribuição de metas.

Questão 11. Como você pode contribuir para melhor disseminar a comunicação na sua unidade de trabalho?

As respostas obtidas foram: *(i)* repassando informações sobre minhas atividades; *(ii)* divulgando as dificuldades encontradas; *(iii)* melhorar a comunicação interpessoal; *(iv)* interagir com os colegas para troca de experiência; *(v)* utilizar os canais de comunicação existentes de forma eficiente; *(vii)* agendar reuniões sistemáticas; *(viii)* compartilhar informações com todos; *(ix)* através de diálogo aberto, construtivo e transparente; *(x)* acompanhando o andamento dos projetos.

5. Considerações finais

Os resultados apresentados neste trabalho são oriundos da combinação do levantamento bibliográfico realizado, das informações levantadas através da pesquisa, de outras observações livres que foram feitas a partir da análise

dos dados, além das informações e experiências vivenciadas durante a pesquisa.

Através de um estudo de caso real, foi avaliado o processo de comunicação em empresas que trabalham orientadas a projetos. A pesquisa desenvolvida neste trabalho teve como principal objetivo analisar o atual processo de comunicação no SEBRAE/CE.

O estudo teve foco em examinar na prática, o processo de comunicação interno e quais os seus impactos nos resultados dos projetos. Dessa forma, pode-se afirmar que houve a contribuição no sentido de que a empresa pudesse dar continuidade ao crescimento e sucesso dos serviços prestados.

Foi observado durante a pesquisa, que a comunicação é de grande importância num ambiente de projeto e deve caminhar alinhada ao processo de gestão. Além das questões de gerenciamento da comunicação, é preciso também se considerar as questões relacionadas ao comportamento interpessoal. A comunicação entre as pessoas envolvidas na execução do projeto também necessita receber uma grande atenção, pois poderá influenciar no seu sucesso ou fracasso.

Valorizar o processo de comunicação é garantir um público bem informado, motivado e satisfeito. Ressalta-se que as recomendações também são válidas para o processo de comunicação interna, devendo ser vista como uma estratégia empresarial cujo desafio consiste em criar uma visão única da empresa. Na comunicação interna, deve-se informar bem, no tempo certo, gerando credibilidade e despertando a motivação das pessoas.

Observou-se que os gestores de projetos reconhecem a importância da comunicação na gestão de projetos, quando afirmaram os seus benefícios para o desenvolvimento dos mesmos. Foi também percebido nos comentários dos gestores que foram pesquisados que a comunicação é trabalhada de forma diferenciada, seja pelas características do público alvo do projeto, seja pelo porte ou setor de atividade das empresas participantes.

Com base nos resultados da pesquisa, é possível afirmar que a atividade comunicativa pode transformar a gestão do projeto, possibilitando uma postura estratégica a qual favorece a competitividade das empresas participantes dos projetos, refletindo nas metas traçadas, ou seja, contribui para que os resultados definidos possam ser alcançados. Por conta da

generalidade do tema abordado, pressupõe-se que os resultados da pesquisa são passíveis de utilização em projetos de todas as áreas, incluindo tecnologia da informação.

Atualmente o processo de comunicação do SEBRAE/CE se pauta em reuniões semanais onde os principais pontos debatidos são as avaliações dos projetos e informes da diretoria. Esse processo é considerado medianamente eficaz pela maioria dos entrevistados (47%) exatamente por se encontrar em constante melhoria. Dentre os meios utilizados, as reuniões e e-mails são considerados os mais eficientes, porém a sugestão é que as reuniões ocorram com frequência quinzenal discutindo principalmente sobre os desafios e dificuldades encontrados com parceiros e clientes o que irá impactar diretamente nos resultados dos projetos, conforme dito por 90% dos entrevistados. Esses resultados vão de encontro a parte teórica, onde afirma Argenti (2006, p.69) que o sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia geral da empresa.

Pressões externas como concorrência, padrões de qualidade, resultados financeiros e fatores tecnológicos ressaltam a necessidade da empresa gerenciar seus projetos. Essa prática permitirá que a empresa otimize tempo e recursos para a obtenção dos resultados almejados e adquira benefícios no que se refere à redução do tempo para desenvolver novos produtos, aumento das vendas, das receitas e do número de clientes.

Com base nos resultados das questões abertas, realizadas na segunda fase da pesquisa (9,10 e 11), destaca-se como impactos da boa comunicação nos resultados dos projetos o

bom planejamento das ações o que irá reduzir erros e retrabalho, otimizar tempo e recursos, possibilitar maior interação entre equipes e parceiros gerando satisfação nos clientes e reconhecimento do valor das ações prestadas. Como sugestões de melhoria, os entrevistados apontaram a realização de reuniões planejadas com envolvimento e participação de todos gerando troca de experiências e nivelamento das informações. Ressalta-se neste ponto que também é importante a boa gestão de projetos, pois envolve a criação de um equilíbrio entre as demandas, tempo, custo, qualidade e bom relacionamento com o cliente. Assim, deve-se envolver a equipe, fornecedores e clientes de tal forma que todos se sintam diretamente responsáveis pelo sucesso do projeto.

No que se refere à contribuição individual para disseminar a comunicação na sua unidade de trabalho, os gestores entrevistados responderam que repassar informações e dificuldades, interagir com os colegas para troca de experiência, utilizar os canais existentes de forma efetiva, eficiente e contínua, são as formas de contribuição que consideram mais importantes.

No caso específico do SEBRAE/CE, empresa pesquisada no estudo de caso, houve uma contribuição para melhoria de seu processo de comunicação sob a ótica dos gestores de projetos, alinhada com a pesquisa bibliográfica realizada, o que mostra que a condução das ações está no caminho certo para a excelência dos resultados.

Como trabalhos futuros sugere-se a realização de estudos sobre o processo de comunicação em empresas de outros segmentos de negócio, como por exemplo em empresas do ramo de negócio em tecnologia da informação.

Referências

- Albadó, R. (2001). *Gerenciamento de projetos: procedimento básico e etapas essenciais*. São Paulo: Artiber.
- Andrade, M. M. (2005). *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*, 7ª ed. São Paulo: Atlas.
- Argenti, P. P. (2006). *Comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Araújo, O. F. (1982). *Comunicação Administrativa na Empresa Moderna*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas.
- Bahia, J. (1995). *Introdução à Comunicação Empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Barbosa, A. M. C. (2005). *Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro-base de preparação para certificação de PMPs - Project Management Professional*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Bueno, W. C. (2009). A Comunicação como espelho das culturas empresariais. *Revista Imes - Comunicação*, 1(1), 50.
- Branco Júnior, E. C. & Belchior, A. D. (2002). Melhoria da qualidade de processos gerenciais em projetos de software. In: CISCI 2002: I Conferencia Iberoamericana Sistemas, Cibernética e Informática, Orlando - USA: International Institute of Informatics and Systemics, 2002. v. 1. p. 101-105.
- Cardoso, O. O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP*, 40(6), 1123-44, 2006.

- Chaves, L. E. (2006). Gerenciamento de comunicação em projetos. Rio de Janeiro: FGV.
- Costalonga, V. R. (2009). A Comunicação Empresarial como propulsora de Oportunidades. Expocom - Divisão Temática de Jornalismo. XVI Exposição da Pesquisa Experimental em Comunicação na Região Sudeste. Votuporanga, SP.
- Dinsmore, P. C. (1992). *Gerência de programas e projetos*. São Paulo: Pini.
- Dinsmore, P. C. (2007). *Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Qualitmark.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Ed. Atlas.
- Heldman, K. (2003). *Gerência de Projetos*. Ed. Rio de Janeiro, Campus.
- Henderson, L. S. (2008). The Impact of project managers' communication competencies: validation and extension of a research model for virtuality, satisfaction and productivity on project teams. *Project Management Journal*, 39, 57.
- Kerzner, H. (2002). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Lacombe, F. J. M. (2009). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Leite, Q. A. G. (s.d.). A importância da comunicação interna nas organizações. Disponível em <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br>>. Acesso em: 10 ago. 2009.
- Magalhães, H. A. (s.d.). *Comunicação empresarial nos dias de hoje*. Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos>>. Acesso em: 18 ago. 2009.
- Markoni, M.; Lakatos, E. (1996). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa elaboração, análise e interpretação de dados*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Maser, S. M. (1975). *Fundamentos de Teoria Geral da Comunicação: Uma introdução a seus métodos e conceitos fundamentais, acompanhada de exercícios, traduzido por Leônidas Hegenberg*. São Paulo: EPU, EDUSP.
- Matos, G. G. (2009). *Comunicação empresarial sem complicação: Como Facilitar a comunicação na empresa, pela via cultura e do diálogo*. 2 ed. rev. e ampl. Barueri, SP: Manole.
- Maximiano, A. C. A. (2008). *Administração por Projetos: como transformar idéias em resultados*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Menezes, L. C. M. (2009). *Gestão de Projetos*. 2. ed. 8ª reimpr. São Paulo: Atlas.
- Nassar, P. et al. (2006). *A comunicação empresarial e a inteligência de gestão*. São Paulo: Aberje.
- Nassar, P. (2006). *Comunicação interna - a força das empresas*. São Paulo: Aberje.
- Neves, R. C. (2000). *Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Oliveira, D. (1994). *Comunicação e Marketing para a Pequena Empresa*. Edição SEBRAE.
- Palhares, F. S. & Tófani, F. (2007). Novas Mídias para o Endomarketing: Explorar novos conceitos e oportunidades de mídia para encantar o cliente interno. Artigo. Centro Universitário de Belo Horizonte - Pró-Reitoria de Pós-Graduação, pesquisa e extensão - Curso de Especialização "Lato Sensu" de Marketing e Comunicação - Belo Horizonte.
- Pessoa S. (s.d.). *Comunicação empresarial, uma ferramenta estratégica*. Artigo disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt>>. Acesso em: 03 ago. 2009.
- PMI - Project Management Institute (2008). *PMBOK*. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 4 ed. PMI.
- Prado, D. S. (2000). *Gerenciamento de projetos nas organizações*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- Rego, F G T. (1996). *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus.
- Ribeiro, L. (1993). *Comunicação Global: A Mágica da Influência*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- SEBRAE (2005). *Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados*. Versão 4. Brasília, DF.
- SEBRAE (2009). *Gestão Estratégica Orientada para Resultados: Projetos Finalísticos de Atendimento Coletivo*. Manual de Elaboração e Gestão. Versão 6. Brasília, DF.
- Valeriano, D. L. (2001). *Gerenciamento Estratégico e Administração por projetos*. São Paulo: MakronBooks.
- Veríssimo, C. (2007). Uma equipe que se comunica adequadamente progride e atinge seus objetivos. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em: 4 set. 2009
- Viana, R. V. (2005). *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Xavier, C. M. S. et al. (2005). *Metodologia de gerenciamento de projetos alinhada com os processos do PMBOK*. Rio de Janeiro. Brasport.
- Young, Trevor L. (2000). *Gestione bien sus proyectos*. Barcelona: The Sunday Time.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Sobre os autores

Eliseu Castelo Branco Jr

Possui graduação em Bacharelado em Filosofia pela Universidade Estadual do Ceará (1992) e mestrado em Informática Aplicada pela Universidade de Fortaleza (2001). Doutorado em Ciências da Computação pela Universidade Federal do Ceará-UFC (2017). Atualmente é coordenador de pós-graduação do Centro Universitário Estácio do Ceará, professor do Centro Universitário Estácio do Ceará e professor da pós-graduação do Centro Universitário Estácio do Ceará. Tem experiência na área de

Ciência da Computação, com ênfase em Sistemas de Informação, atuando principalmente nos seguintes temas: gerência de projetos, multicritério, banco de dados, cloud computing, privacidade e avaliação de qualidade e processos de software.

Alberto Sampaio Lima

Doutor em Engenharia de Teleinformática pela Universidade Federal do Ceará. Mestre em Informática Aplicada pela Universidade de Fortaleza. Bacharel em Ciência da Computação pela Universidade Estadual do Ceará. Desenvolve atividades de Pós-doutorado (2017-2019) na Universidade Federal de Campina Grande-PB. Professor do Mestrado em Ciência da Computação e do Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará. Possui experiência na área de Ciência da Computação, com ênfase em Arquitetura de Sistemas de Computação, atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação, Redes de Computadores, Engenharia de Software, Projetos Multimídia e web, Novas Tecnologias na Educação, Avaliação da Educação. Revisor Ad Hoc dos periódicos Journal of Network and Computer Applications (JNCA), Computer Networks (COMNET), IEEE Transactions on Network and Service Management (TNSM), IEEE Transactions on Cloud Computing, IEEE Latin America Transactions, International Journal of Cloud Computing (IJCC), Revista Ingenieria e Investigacion e Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

Sylvia Maria de Sousa Bessa

Especialista em Gestão de Projetos pela Universidade Estadual do Ceará.

Evelyne Tabosa dos Santos

Especialista em Gestão de Projetos pela Universidade Estadual do Ceará e Mestre em Administração da Universidade de Fortaleza - UNIFOR.