

A Comunicação em Projetos de Sistemas de Informação: Diagnóstico de Práticas em uma Empresa da Bahia

MARIELLA MOREIRA BRAGA, MSc.

Senai/BA - UNIFACS
m_braga@hotmail.com

FRANCISCO UCHOA PASSOS, Dr.

UNIFACS
francisco.passos@unifacs.br

RESUMO

A demanda pelo desenvolvimento de projetos de Sistemas de Informação tem sido impulsionada pela crescente difusão de tecnologias de informação nos negócios, exigindo, dos fornecedores de sistemas, capacitação e eficácia na gestão de seus projetos. Em um ambiente de projeto cada vez mais complexo, a comunicação entre os agentes executantes desponta como fator de grande relevância para a consecução dos objetivos de suprimento de sistemas de informação com a qualidade, custo e prazo esperados.

Este trabalho tem como objetivo analisar as práticas de comunicação durante a execução de projetos adotadas por uma empresa fornecedora de sistemas de informação instalada no estado da Bahia. Tenta-se aferir, pela percepção dos gerentes e projetistas da empresa, a possível associação daquelas práticas com determinados indicadores de sucesso dos projetos. Com esta intenção, buscou-se examinar até que ponto os entrevistados consideram que as atividades de gestão de projetos adotadas na sua empresa são eficazes sob o enfoque específico da comunicação organizacional, identificando fatores que afetam a comunicação de forma positiva ou negativa.

Palavras-chave: Projetos, Gestão de Projetos, Comunicação em Projetos, Project Management Body of Knowledge.

ABSTRACT

Development of Information Systems has been upgraded by diffusion of IT in business, so that suppliers of systems are required to be capable in management of projects. In an environment of growing complexity, communication among actors appears as a very important factor for the consecution of targets like quality and cost. This paper aims to study practices of communication during the steps of projects implemented by a systems supplier from estate of Bahia/Brazil. The end intention is to know the practices of communication during the development of IT systems by the perspective of a sample of professionals involved in that tasks.

Key-words: Projects, Project Management Body of Knowledge.

1. INTRODUÇÃO

A dinâmica do ambiente de negócios colocou as empresas diante de um novo cenário de competição acirrada, em que as exigências de prazo, custo, robustez frente a riscos, qualidade e desempenho dos produtos e serviços oferecidos aumentam cada vez mais. Isto tem levado as organizações a buscar novas idéias, ferramentas e métodos que permitam aperfeiçoar os processos de gestão e melhorar o desempenho de maneira contínua.

Neste contexto, as empresas que fornecem produtos e serviços de alto valor agregado passam a valorizar, ainda mais, as funções de planejamento e controle, como mecanismo para obter um gerenciamento eficaz, reduzindo as incertezas e avaliando os riscos de forma menos empírica. O gerenciamento de projetos se inscreve no rol de tais mecanismos.

Muitos movimentos têm surgido, na busca pela adaptação das empresas a um modelo mais eficaz, ágil e flexível de gestão de projetos, o que tem impulsionado a utilização de diversos métodos e técnicas de estratégia e gerenciamento de projetos. Para Vargas (2002), o gerenciamento de projetos encerra complexidade porque consiste, essencialmente, em estabelecer um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, incerteza e adaptação permanente à dinâmica ambiental. Dentre as metodologias mais recentes de gerenciamento de projetos, uma das mais conhecidas e difundidas é a do *Project Management Institute* – PMI (PMI, Project Management Institut. **PMBOK**, disponível no site: <http://www.pmi.org>, jan, 2003).

No caso particular dos projetos de sistemas de informação, observa-se que a demanda pelo seu desenvolvimento tem crescido significativamente, impulsionada pela revolução das tecnologias de informação e das comunicações. Apesar da evolução dos processos de desenvolvimento de sistemas, poucos deles atingem plenamente os objetivos de prazo e custo. Assim, identificar as causas destas disfunções organizacionais e evitá-las tem sido um desafio constante para os profissionais da área. Segundo Brooks (1995), a maior parte dos sistemas de informação não atinge seus objetivos em razão de deficiências gerenciais originadas por fal-

ta de planejamento e acompanhamento adequados na fase de execução do projeto. O uso das boas práticas de gestão de projetos tem sido visto, por diversos autores e praticantes, como uma forma de ampliar as chances de sucesso de todo tipo de projeto, sendo que esta premissa ganha força destacada quando se trata de projetos de sistema de informação.

Um projeto de qualquer natureza, conforme o PMI, envolve nove dimensões para onde são dirigidos os esforços do executante: escopo; prazo; custo; qualidade; comunicação; recursos humanos; integração; aquisições e risco. Dentre elas, o presente estudo voltou-se particularmente para a dimensão “comunicação”, tentando examinar seu impacto sobre os resultados de projetos de sistema de informação, no intuito de correlacionar deficiências de comunicação com falhas nos projetos. A importância da comunicação em projetos tem sido ressaltada porque “quase tudo que acontece de errado em projetos pode ser rastreado, a algum tipo de falha nas comunicações” (DINSMORE, 1999, p. 226). Assim, equívocos na interpretação de requisitos de projeto; dúvidas em uma solicitação ou mudança; data compromissada e não cumprida, são alguns dos possíveis resultados de falhas no processo de comunicação.

É conveniente destacar que o termo *comunicação* tem significado bastante amplo, sugerindo diversas abordagens. Porém, no ambiente de estudo do gerenciamento de projetos, aquela dimensão tem significado bem específico, restringindo-se simplesmente aos processos requeridos para garantir a coleta, a distribuição, o acesso e a disseminação das informações de projetos, de forma apropriada ao atingimento de seus objetivos.

O presente estudo tem como objetivo analisar as práticas de comunicação adotadas por uma empresa fornecedora de sistemas de informação em Salvador, conforme ocorrem durante a execução de projetos para atendimento aos seus clientes, identificando fatores que afetam a comunicação e o seu impacto no sucesso do projeto. O modelo utilizado como referência foi o da metodologia proposta pelo *Project Management Body of Knowledge* – PMBoK, um conjunto de prescrições divulgado pelo PMI. Assim, buscou-se verificar a aproximação ou distanciamento entre aquelas prescrições e

o exercício prático da gestão das comunicações na empresa investigada, sendo aferidos indicadores em três estágios do projeto: (a) comunicações no planejamento das atividades; (b) comunicações na atribuição das atividades; e (c) comunicações dos resultados de desempenho das atividades.

Optou-se, neste trabalho, pela abordagem do estudo de caso que, segundo BENBASAT (1987), é uma modalidade de estudo especialmente indicada para a pesquisa em sistemas de informação, pois permite ao pesquisador estudar, em maior profundidade, os fluxos de informações em um contexto natural, conhecer o estado da arte em que se encontra uma organização específica e, indutivamente, poder enunciar generalizações a partir da prática.

Foram investigados três grandes projetos de sistemas de informação fornecidos pela empresa em estudo. As variáveis foram aferidas a partir da percepção dos integrantes das três equipes de projeto (gerentes e projetistas) e dos diretores da empresa.

Como resultado, tem-se um diagnóstico da gestão da comunicação na empresa, que revela alguns distanciamentos entre as prescrições do PMBoK e as práticas de projeto, destacando-se, dentre os pontos fracos do gerenciamento, a necessidade de implementação de um Plano de Comunicação, para fazer frente à excessiva informalidade na distribuição de informações.

O texto contém, além desta primeira seção de introdução, mais quatro seções. Na segunda seção, faz-se breves considerações teóricas sobre sucesso e fracasso no ambiente de projetos. A terceira seção apresenta o modelo utilizado como referencial para a verificação empírica da amostra de projetos da empresa. O referido modelo é um recorte extraído da metodologia do PMBoK. Os resultados da verificação empírica são mostrados na quarta seção. Por fim, a quinta seção do texto traz as conclusões do trabalho.

2. SUCESSO E FRACASSO NO AMBIENTE DE PROJETOS

A emersão de metodologias de gerenciamento de projetos é fruto da necessidade de um instrumento para lidar com a complexidade da pro-

dução moderna de bens e serviços. Conforme Meredith e Mantel (2003), tal necessidade decorre de três principais fatores:

- a) A grande expansão do conhecimento humano;
- b) A crescente demanda por mercadorias e serviços mais sofisticados, complexos e, ao mesmo tempo, “customizados”; e
- c) A evolução da competitividade dos mercados mundiais na produção e consumo de mercadorias e serviços.

O conceito de projeto há muito vem atraindo a atenção dos indivíduos responsáveis por decisões estratégicas nas organizações, uma vez que as práticas de trabalhos orientados a projetos vêm sinalizando possibilidades de tratamento mais adequado para problemas complexos de gestão, resultando na redução de custos e prazos e na melhoria da qualidade do produto gerado. Maximiliano (1997, p. 36) compreende que administrar projetos envolve a utilização de um conjunto estruturado de técnicas e procedimentos; a definição de responsabilidades e autoridade; e a estruturação de um sistema de documentação. Com isto, a empresa terá maiores chances de apresentar resposta adequada à complexidade de empreendimentos de elevada agregação de valor. Desta forma, parece evidente que, para alcançar seus objetivos, empresas envolvidas com empreendimentos complexos terão de estruturar seus processos de trabalho, definir metodologias, difundir suas práticas e disseminar uma cultura de gerenciamento sistêmico.

Por outro lado, apesar da crescente utilização do gerenciamento de projeto pelas empresas, pesquisas apontam elevados índices de falhas em projetos. Um estudo bastante conhecido que vem sendo sistematicamente realizado pelo Standish Group, denominado Relatório “*Chaos*” (STANDISH, 1995), revela que o índice de sucesso em projetos de sistemas de informação é de 9% para grandes empresas e de 16% para as de pequeno e médio portes. A evolução da pesquisa mostra que a taxa de sucesso dos projetos, ainda que seja baixa, vem aumentando ao longo do tempo, permitindo inferir que as práticas de gestão de projetos vêm sendo crescentemente aplicadas nas empresas fornecedoras de sistemas de informação, as

quais estão evoluindo no aspecto gerencial e melhorando seus resultados. Conforme o último estudo publicado no “Chaos” (STANDISH, 1999), a maioria dos projetos falha não por causa de falta de dinheiro ou tecnologia, mas por motivos diversos, como política interna, leis, usuários, demanda dos clientes, dentre outros. Conforme conclusão do relatório, os problemas e as soluções residem nas pessoas e nos processos. Convém destacar que o conceito de “sucesso” utilizado pelo “Chaos” para avaliar o *output* de um empreendimento não admite falta de conformidade de qualquer natureza, sendo os possíveis resultados de um projeto classificados em três tipos:

- a) Sucesso: o projeto especificado originalmente foi concluído no prazo acordado e dentro do orçamento previsto;
- b) Desafio: o projeto foi operacionalmente finalizado, porém não atendeu integralmente às expectativas de prazo e orçamento nem a algumas especificações originais;
- c) Fracasso: o projeto é cancelado antes de ser finalizado.

Vale mencionar que, a este respeito, autores como Meredith e Mantel (2003) são ainda mais exigentes entendendo que o sucesso de um projeto extrapola as questões de custos (orçamento), prazo (programação) e qualidade (desempenho), devendo atingir também critérios de uso e satisfação do cliente.

Os fracassos em um projeto estão relacionados a causas diversas, que vão de obstáculos externos e fora do controle da empresa a mudanças na sua estrutura organizacional. Entretanto, segundo Vargas (2002, p.22), a maioria dos insucessos é decorrente de falhas gerenciais como: concepção do projeto mal elaborada; dimensionamento incorreto do projeto em termos de estimativas de prazos, custos e recursos humanos; comunicação falha; informação indisponível; sistema de controle ineficaz; estimativas financeiras inadequadas; falta de um gerente de projeto ou troca de gerentes no mesmo projeto; dependência do uso de *softwares* de gestão de projetos; treinamento e capacitação inadequados; falta de liderança; expectativas distintas entre cliente/projeto; e falta de estabelecimento de padrões.

Parece que o gerenciamento de projeto é apenas uma metodologia, que para ser implementada dependerá da forte relação entre tecnologia, organização e pessoas, em que a harmonia destes fatores é crucial para o sucesso. As variáveis tecnologia, organização e pessoas têm características que afetam diretamente o desenvolvimento do projeto e, neste contexto, presume-se que a comunicação tem uma importância visivelmente relevante, atuando como elo indispensável de ligação.

3. Modelo da Avaliação Empírica e Amostra

No ambiente de projetos, quase todos os acontecimentos estão relacionados aos processos de comunicação. Todavia, para que a comunicação se realize de maneira adequada ao sucesso do projeto, há barreiras a serem vencidas. Para Dinsmore (1999) ruídos de comunicação acontecem em todas as fases do projeto, configurando barreiras de comunicações, principalmente porque as diversas pessoas envolvidas no empreendimento têm diferentes estruturas de raciocínio e atuam de acordo com seus próprios modelos mentais.

Essas considerações legitimam o esforço para estruturar e utilizar um modelo de gestão da comunicação durante a execução de um projeto, o qual possa servir de orientação para a tomada de decisão de gerentes e técnicos, em todas as etapas do empreendimento. Com este propósito, o presente estudo lançou mão de um recorte do modelo amplo de gestão de projetos proposto pelo PMBoK. Tal recorte compreende apenas as práticas de Gerência de Comunicações do referido modelo, nas quatro fases de execução do projeto.

A figura 1, na próxima página, fornece uma visão geral do mencionado modelo de Gerência de Comunicações.

PLANEJAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O Planejamento das Comunicações é um documento formal que tem por objetivo determinar os procedimentos que serão utilizados para tratar as informações e comunicações necessárias aos interessados (*stakeholders*), identificando quem necessita de qual informação, quando necessitará dela e como isso lhe será fornecido. Conforme o PMI (2000), o desafio do Plano de Comunicação está em viabilizar a troca de informações, uma vez que as

Gerência de Comunicações			
Planejamento da Comunicação	Distribuição das Informações	Relatórios de Desempenho	Encerramento
<p>1) Entradas Requisitos de Comunicações Tecnologia de Comunicações Premissas Restrições</p> <p>2) Ferramentas e Técnicas Análise das partes envolvidas (Stakeholders)</p> <p>3) Saídas Plano de gestão de comunicações</p>	<p>1) Entradas Requisito do trabalho Plano de gestão de Comunicações Plano de projeto</p> <p>2) Ferramentas e Técnicas Habilidade de comunicação sistema de recuperação de informações Sistema de distribuição</p> <p>3) Saídas Registro de projeto</p>	<p>1) Entradas Plano de projeto Resultados do trabalho Outros registros do projeto</p> <p>2) Ferramentas e Técnicas Revisões de Desempenho Análise de variação Análise de tendência Análise do valor do trabalho Realizado (earned value) Ferramentas e técnicas para distribuição da informação</p> <p>3) Saídas Registro de desempenho Requisições de mudanças</p>	<p>1) Entradas Documentos de medição de desempenho do projeto Documentação do produto do projeto Outros registros do projeto</p> <p>2) Ferramentas e Técnicas Ferramentas e técnicas de relato de desempenho</p> <p>3) Saídas Acervo do projeto Aceitação formal Lições aprendidas</p>

Figura 1: Gerência de Comunicações do Projeto (PMBOK, 2000, p. 104)

necessidades de informações e os processos de sua distribuição variam amplamente. Desta forma, identificar as informações relevantes e os respectivos interessados na mesma, bem como determinar a melhor forma para atender a essas necessidades, passa a ser um fator de extrema relevância para o sucesso do projeto.

DISTRIBUIÇÃO DAS INFORMAÇÕES

As atividades de distribuição das informações têm por objetivo disponibilizar as informações necessárias aos *stakeholders*, de forma sistemática e conveniente. Isto inclui implementar um Plano de Gerenciamento das Comunicações, bem como responder adequadamente aos registros não esperados de informações, particularmente as mudanças solicitadas.

O desafio da distribuição da informação é “disponibilizar as informações necessárias para os interessados do projeto de forma conveniente” (PMI, 2000, p. 106). Isto significa executar o Plano de Gerenciamento das Comunicações e ainda atender às expectativas das pessoas, respondendo aos pedidos não esperados de informações.

RELATÓRIOS DE DESEMPENHO

Os relatórios de desempenho devem conter informações de desempenho do projeto, de modo a abastecer os interessados com informações sobre como os recursos estão sendo usados na consecução dos objetivos do projeto. Fazem parte deste conjunto de documentos os relatórios de “*status*”

do projeto, os relatórios de acompanhamento de desempenho e os relatórios de previsões quanto à situação e ao progresso do projeto.

ENCERRAMENTO ADMINISTRATIVO

Considerando-se que um projeto é, por definição, um empreendimento que tem início, meio e fim, espera-se que todo projeto tenha um encerramento administrativo. No âmbito do recorte relativo à comunicação, esse encerramento consiste em “verificar e documentar os resultados do projeto e formalizar a aceitação de seus produtos pelo patrocinador, cliente ou consumidor” (PMI, 2000, p. 109). As referidas ações englobam a coleta dos registros do projeto, a análise do sucesso e efetividade do projeto e o arquivamento dessas informações para eventual uso futuro.

Como se pode perceber, o modelo empírico utilizado neste estudo para aferir a gestão de comunicações em projetos de sistemas de informação em uma empresa do estado da Bahia - o qual é oriundo do modelo global proposto no PMBoK - restringe o conceito de comunicação, tratando-a apenas como um conjunto de fluxos de informações que perpassam um projeto, os quais, uma vez adequadamente administrados, contribuem para o sucesso do empreendimento, segundo a premissa do modelo PMBoK. Esta restrição isenta o presente estudo de considerações mais amplas sobre o conceito de comunicação.

AMOSTRA

Para a obtenção dos dados desta pesquisa, foram entrevistados, no total, três gerentes de pro-

jetos, 70 profissionais membros de equipes de projeto, 5 profissionais que atuam em atividades de apoio ao projeto e 3 diretores da empresa. Os entrevistados atuaram em três grandes projetos de sistemas de informação fornecidos pela empresa, a saber, Telecomunicações, Indústria e Governo.

As entrevistas foram apoiadas por questionários semi-abertos, com perguntas sobre o uso dos documentos e registros indicados no modelo representado na figura 1.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da avaliação estão apresentados a seguir, na mesma ordem das etapas estabelecidas no modelo de referência.

PLANEJAMENTO

Essa é a prática que mais se distancia da realidade da empresa estudada. Conforme os dados da pesquisa, os gerentes de projetos não elaboram o Plano de Comunicações para os seus projetos. Dentre as explicações obtidas para a não realização desta prática, destacam-se, por ordem decrescente de frequência, as seguintes:

- a) a comunicação é vista como um item importante, porém é uma consequência do relacionamento normal de trabalho e ocorre naturalmente, sem exigir uma ação de planejamento;
- b) as práticas de comunicação do PMBoK são utilizadas, porém é dada maior ênfase aos itens escopo, prazo, custo, qualidade e risco;
- c) o tempo para planejar é reduzido e, muitas vezes, o projeto é iniciado sem definição do pessoal da equipe definitiva, inclusive do gerente de projetos;
- d) falta de conhecimento dos envolvidos quanto à necessidade de um plano de informações para cada um deles; e
- e) a empresa já dispõe de diretrizes comunicacionais e, para parte dos gestores, essas diretrizes são suficientes.

Apesar de conhecerem as práticas do PMBoK, os gerentes de projetos, em geral, não percebem o valor na criação do Plano de Comuni-

cação. Em contrapartida, a ação de comunicação é suportada por diretrizes institucionais coordenadas pelo comitê de projetos da empresa, que instituiu um portal de projetos. Esse portal é acessado via WEB, conforme o perfil do usuário, e contempla parte dos registros formais do projeto: atas, escopos, relatos de desempenhos, cronograma, orçamentos e todo o material gerado durante o projeto. Vale ressaltar que esse portal foi criado há dois anos em função das necessidades da alta direção em ter fácil acesso às informações dos projetos. As informações disponibilizadas no portal são atualizadas periodicamente, conforme a evolução do projeto.

Por outro lado, para os profissionais da equipe de projeto, o planejamento das comunicações é visto como prática vantajosa para o gerenciamento, uma vez que eles gastam muito tempo na busca pelas informações, quando estas deveriam vir até eles.

Assim, pode-se afirmar que as práticas de planejamento da comunicação limitam-se à publicação de parte da comunicação das informações do projeto no portal, de forma pouco estruturada. Apesar de, tecnologicamente, o portal ser uma ferramenta robusta, a sua utilização tem sido tímida, pois a consulta ao mesmo não é vista como parte de uma rotina regular de trabalho. Assim, fica evidente que as diretrizes da empresa para o fator comunicação não correspondem às prescrições de planejamento da metodologia PMBoK.

DISTRIBUIÇÃO

Os dados obtidos indicam que 90% dos entrevistados consideram que o acesso à informação é simples e fácil e 78% acreditam que a informação disponibilizada é clara e precisa. No entanto, apenas 34% deles consideram que a informação está disponível no momento oportuno. Convém lembrar que a indisponibilidade da informação é uma verdadeira contradição no trabalho com projetos, o qual requer agilidade e disponibilidade permanente da informação necessária no momento do uso.

Um total de 82% das pessoas consultadas acham que a informação é disponibilizada no meio conveniente e, quanto à flexibilidade, 75% afirmam que não se sentem confortáveis em atualizar informações que não foram disponibilizadas pelos mesmos.

No que se refere à confiabilidade da informação, 58% dos entrevistados não confiam na informação disponível e ficam na dúvida se a mesma corresponde ou não à última versão do documento que utilizam. Para o representante do comitê de projetos da empresa, essa é uma questão cultural a ser vencida, uma vez que “as pessoas têm o hábito de duvidar da veracidade e atualização da informação disponibilizada eletronicamente”.

Dentre aqueles que consideram insatisfatória a distribuição da informação, o principal motivo da insatisfação está relacionado à demora em obter a informação, o que, muitas vezes, resulta em atraso e, conseqüentemente, no não cumprimento das metas estabelecidas. Levantados os motivos para a citada disfunção, destacaram-se, na opinião dos entrevistados, as dificuldades em consolidar a informação e transformá-la em registro (documento); as dificuldades em uniformizar a informação recebida; e a falta de comprometimento dos envolvidos em distribuir a informação a tempo.

Outro obstáculo encontrado na disseminação da comunicação foi a falta do hábito de compilar e distribuir a informação na oportunidade adequada, sendo comum encontrar pessoas mantendo registros documentados em arquivos particulares na própria máquina ou na rede. Como conseqüência, é uma prática comum na empresa identificar-se, em conversas informais, a necessidade de uma informação por parte de um dos membros da equipe e a disponibilidade da mesma com outro membro, ocasião em que o “proprietário” do registro toma a iniciativa de encaminhá-lo diretamente para o usuário, através de *e-mail*. Isso acaba gerando uma distribuição de comunicação fragmentada e incompleta para o projeto, que resulta, muitas vezes, na necessidade de retrabalhos.

A carência por um procedimento sistêmico de distribuição da informação estimula, talvez por questão de necessidade, formas de bom relacionamento e integração entre os membros da equipe de projeto, o que facilita as trocas de informação na empresa. Assim, a informalidade agiliza, em parte, a distribuição de informações entre os membros da equipe, porém, ao final do projeto, percebe-se que informações relevantes foram perdidas.

Como 58% dos respondentes desconfiam, num primeiro momento, da informação recebida, a

equipe de projetos costuma solicitar informações técnicas supostamente complementares e detalhamentos de mudanças, de aquisições e de prazos alterados. Desse modo, a ausência de procedimentos sistêmicos de distribuição de informações gera impactos negativos no projeto, como retrabalhos e ociosidade, afetando, por conseqüência, o cronograma e, em alguns casos, o orçamento do empreendimento.

Dificuldades na comunicação também foram relatadas pelas áreas de interface dos projetos (Compras e Finanças). Para elas, a distribuição da informação é lenta e normalmente os gerentes de projetos exigem agilidade na execução das atividades de apoio. No processo de aquisição, por exemplo, “a informação sobre o produto a ser comprado já chega na área com o prazo vencido, sendo necessário que os gerentes de projeto se antecipem e entendam como funciona o fluxo do processo de compras”, conforme relata um dos entrevistados que trabalha na área de compras.

Ruídos de comunicação também acontecem no setor financeiro e a dificuldade maior está na prestação de contas referentes aos gastos do projeto, em especial, daqueles que envolvem grande número de viagens. Todo esse atraso na disponibilização da informação causa impactos negativos como conflitos, “*stress*”, atrasos no cronograma e gastos não previstos.

As entrevistas, ao revelarem que não existem procedimentos sistêmicos de geração e distribuição de informação exceto aquelas informações iniciais previamente disponibilizadas pelo gerente de projetos, reforçam a importância e a necessidade do Plano de Comunicação na empresa. Além disso, como a responsabilidade pela distribuição de informações é descentralizada e não está claramente definida, as pessoas não se sentem comprometidas em disseminar a informação.

Outros fatores relatados que dificultam a distribuição das informações relativas ao projeto foram: desconhecimento do conjunto das informações que devem ser disponibilizadas; ausência da cultura do registro documental de ações e decisões; preferência pela comunicação informal; excesso de prioridades; distância geográfica; e falta de tempo.

Apesar das tecnologias estarem revolucionando a forma da comunicação, o conteúdo gerado pelas pessoas ainda é o componente crítico desse processo. Conforme enfatiza a literatura que trata da gestão de projetos, cabe ao gerente de projetos definir, com antecipação, quem precisa de quais conteúdos e garantir que o receptor receba e entenda a mensagem. Assim, conclui-se que a distribuição das informações na empresa investigada é precária, principalmente em razão da ausência de um planejamento das comunicações.

RELATÓRIOS DE DESEMPENHO

Foi evidenciado que as informações geradas e atualizadas nos relatórios de desempenho são aquelas que a alta direção prioriza, destacando-se: escopo, tempo, custo e qualidade. Os riscos são identificados no início do projeto, porém sua descrição quase nunca sofre atualizações. Já as informações relativas à comunicação do projeto não são formalizadas, uma vez que essas não são vistas como necessárias.

Os registros de aquisições, requisições de mudança e relatórios de desempenho são gerados e atualizados de forma reativa.

Os relatórios de desempenho estão em consonância com as práticas do PMI (2000), que afirma que os esta modalidade de documento deve fornecer informações sobre escopo, prazo, custo e qualidade.

Os relatórios de desempenho não têm periodicidade definida para sua emissão, sendo emitidos sempre que demandado pelo cliente ou pelos diretores da empresa. É uma prática da empresa avaliar os relatórios de desempenho através de reuniões presenciais, das quais participam os gerentes de projetos, os coordenadores de equipe e o cliente. A alta direção da empresa, eventualmente, participa das reuniões, porém, rotineiramente, costuma fazer o acompanhamento das ações através do portal de projetos e de reuniões particulares com o gerente de projetos.

As requisições de mudanças ocorrem com frequência relativamente alta, porém em quantidade aceitável para projetos de sistemas de informações. Essas são devidamente documentadas e disponibilizados no portal. Por outro lado, as revisões de outros documentos, como cronogramas e

planilhas de custo, que podem ser afetados em virtude de mudanças solicitadas, não são feitas na mesma frequência. Tais documentos são alterados a espaços de tempo maiores ou ao final do projeto. Como se sabe, uma solicitação de mudança pode afetar diversos documentos e implicar em um replanejamento, com reflexos nos registros do projeto e nos relatórios de desempenho. A falta de sincronismo na atualização da comunicação da informação pode levar a ruídos de comunicação.

A grande maioria dos entrevistados (83%) concorda que a forma mais adequada para análise de desempenho são as reuniões, pois nesse momento dúvidas e questionamentos são esclarecidos de forma presencial.

As principais dificuldades encontradas na distribuição dos relatórios de desempenho foram: entrega da informação em tempo hábil, mudança no escopo do projeto, dificuldade em produzir os relatórios, falta de hábito dos “*stakeholders*” em ler o relato e dificuldade em entender os conceitos utilizados.

ENCERRAMENTO ADMINISTRATIVO

Na visão dos gerentes de projeto entrevistados, o sucesso do projeto depende de quatro fatores: prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente. Apesar da literatura abordar o fator uso (utilização efetiva do produto pelo cliente) os gestores entrevistados não entendem esse fator como relevante.

Os projetos estudados estão, sem exceção, disponibilizados na base de dados da empresa, confirmando a prática prescrita na literatura relativa à metodologia de implementação de projetos, que enfatiza a necessidade de manter arquivos com os registros do projeto. No entanto, apesar do conteúdo estar acessível, o armazenamento do mesmo não é satisfatório. As informações arquivadas são passíveis de alguns aprimoramentos, dentre os quais destacam-se o ordenamento lógico dos documentos e o registro dos relatos de processos falhos e/ou deficientes, para melhoramento e uso em projetos futuros.

A aceitação dos projetos é feita, na totalidade dos casos, por intermédio de uma reunião, em que é entregue ao representante do cliente toda a documentação gerada no desenvolvimento de cada projeto. Essa é uma diretriz da empresa, que vem

sendo observada para todos os projetos.

A entrega do projeto, segundo os gerentes entrevistados, é um evento relativamente simples e sem maior formalidade, uma vez que o cliente, que já vem acompanhando o progresso do projeto, não tem a cultura de documentação. Segundo descrição dos entrevistados, o maior desafio é fazer com que o cliente entenda que o processo de desenvolvimento do projeto finalizou e será iniciada uma etapa de manutenção do projeto. Conforme um dos gerentes de projetos, “o ideal é, na venda do projeto, deixar claro que o mesmo tem um final”. O mesmo gerente conclui: “durante o desenvolvimento do projeto, e antes de concluí-lo, você já deve comunicar ao cliente que ele terá a necessidade de formar uma equipe interna de suporte ou contratar um serviço de manutenção. Caso contrário, a equipe de projetistas ficará trabalhando eternamente no projeto”.

Quando questionados sobre o motivo de insucesso do projeto, todos os gerentes foram unânimes em atribuir o insucesso a questões referentes a prazo. Dentre os projetos estudados, todos, sem exceção, foram obrigados a ter seus prazos revistos. Quanto ao item custo, um dos projetos extrapolou em mais de 70% as expectativas e o fato foi justificado da seguinte forma pelo gerente: “Este projeto foi uma aplicação muito específica na indústria, em algo em que não tínhamos experiência. Para nós, esse foi um projeto estratégico, já que queremos ser reconhecidos no setor industrial”.

5. CONCLUSÕES

Os impactos causados por deficiências na comunicação das informações de um projeto podem variar bastante, dependendo do tipo de projeto e das pessoas envolvidas. A comunicação parece ter um papel vital no sucesso de um projeto, uma vez que ela é um elemento de construção de grupos e uma via de conexão entre as pessoas e os processos. Dentre os entrevistados, 40% acreditam que a comunicação é um fator importante para o sucesso do projeto. Os demais entendem que a comunicação é importante, mas o cumprimento do prazo e os custos são os reais motivos do sucesso.

Ainda que muitos não percebam, diretamente, o valor da comunicação em projetos e indiquem as variáveis prazo e custo como os responsáveis

únicos pelo êxito do projeto, a pesquisa evidenciou a relevância das comunicações e sua ligação com o sucesso dos projetos. Isto pode ser afirmado porque, ao analisar detalhadamente as causas do não cumprimento dos prazos, fica evidente a sua relação com a comunicação, uma vez que os prazos são afetados por disfunções como atraso no acesso à informação, falta de entendimento do escopo, solicitação de mudanças e atraso na solicitação de contratação de pessoal. Estes problemas, que não receberam análise detalhada neste trabalho, apontam para o impacto negativo do fator comunicação da informação sobre o sucesso do projeto, quando aquele fator não recebe tratamento sistêmico, surgindo, em consequência, ruídos no entendimento ou indisponibilidade da informação no momento requerido.

De maneira análoga, as causas do não cumprimento do orçamento podem ter, igualmente, correlação com as falhas nas comunicações, pois fatores como mudanças feitas no projeto sem a devida análise de impacto nos custos, atrasos na liberação de pagamentos de fornecedores, aluguel de equipamentos por período além do necessário e outras disfunções que afetam o sucesso do orçamento do projeto têm suas causas associadas ao tratamento inadequado da comunicação.

Uma comunicação imperfeita, uma informação técnica incorreta ou uma informação gerencial inadequada podem prejudicar o processo de tomada de decisão e levar o projeto ao fracasso. Sendo assim, conclui-se que as falhas de comunicação fazem elevadas cobranças ao sucesso do projeto.

Os gerentes de projetos e sua equipe gastam a maior parte do tempo se comunicando, em atividades como definição de objetivos, resolução de problemas, elaboração de registros (documentos), solicitação de mudanças e outras. Isto significa que para atender-se a um projeto em termos de prazo, custo, qualidade, escopo, risco, integração, aquisição e recurso humano faz-se necessário o adequado tratamento do fator comunicação. Apesar de muitos não perceberem, a comunicação está no cerne de todos os eventos do projeto, onde a maior parte das falhas parece estar fortemente vinculada a ruídos e atrasos na comunicação.

As constatações resultantes da pesquisa realizada permitiram concluir que há desvios entre a

prática na empresa estudada e a metodologia para o tratamento da comunicação proposta pelo PMBoK. Parte dos desvios pode ser justificada pelo fato da empresa estar em fase inicial de implantação de uma cultura de gestão de projetos. Por outro lado, a metodologia do planejamento, distribuição e controle das comunicações poderia estar recebendo prioridade mais elevada nesta fase inicial, evitando-se o tratamento informal, não sistêmico e reativo que a pesquisa evidenciou. Para tanto, a elaboração de um Plano de Comunicação parece ser o ponto de partida para garantir a qualidade das comunicações das informações do projeto, pois quando se dispõe de um plano formalizado os *stakeholders* identificam, com maior precisão, seus papéis de coleta, distribuição, arquivamento e recuperação da informação durante o projeto.

REFERÊNCIAS

BENBASAT, Izak, GOLDSTEIN, David K., **The Case Research Strategy in Studies of Information Systems**. MIS Quartely, Sep. 1987, p. 369-386.

BROOKS, Frederick P. Jr. **The mythical man-month: essays on software engineering**. Addison Wesley Longman, 1995.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Gestão De Projetos**, São Paulo: Atlas, 1997.

MEREDITH, J.R.;MANTEL, S. J. **Administração de projetos: uma abordagem gerencial**, Rio de Janeiro: LTC, 2003

PMI – Project Management Institute. **A guide to the project management body of knowledge – PMBOK Guide**. PMI Standards Committee, 2000

THE STANDISH GROUP. **Chaos**. Documento capturado em Nov/2003. Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.standishgroup.com>

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2002.