

PM WORLD TODAY – FEATURED PAPER – JANUARY 2010

# Gestão das Comunicações em Projetos de Tecnologia da Informação

*Claudio Quartaroli*

e

*Leila Costa Silva Martins*

## RESUMO

Pesquisas recentes constataam que a má comunicação é característica existente em muitas organizações e uma das principais causas de problemas em projetos. Paralelo a isto se verifica ainda, que a gestão da comunicação continua a ser esquecida por gerentes de projetos em suas atividades como gestores.

Muitos problemas ocorridos em projetos têm como fator influente a transmissão e fluxo de informações não qualificadas, vivenciadas entre o gerente de projetos e todos seus envolvidos. Assim se caracteriza o cenário principal deste artigo, que aborda os principais problemas ocorridos em projetos de Tecnologia da Informação (TI) e propõe melhorias que possam ser aplicadas em outros projetos que tendem a possuir os mesmos desafios. Todas as sugestões devem ser consideradas segundo diferentes perspectivas e considerando as características singulares de cada projeto e também do ambiente de tecnologia inserido.

**Palavras-chave:** Gestão de projetos, Comunicação, Tecnologia da Informação.

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos realizado pelo PMI Brasil em 2008 (Project Management Institute – Chapters

Brasileiros, 2008), os problemas mais agravantes encontrados nos projetos de Tecnologia da Informação estão relacionados ao escopo mal definido e recursos disponibilizados para o projeto de maneira incorreta. Estes problemas afetam, em geral, mais de 50% das organizações que realizaram a pesquisa.

Pode-se afirmar, no entanto, que os problemas de comunicação estão diretamente relacionados a muitos dos problemas encontrados em ambientes de TI. Considerando que problemas de escopo são freqüentemente encontrados, é importante verificar que uma má comunicação realizada entre o gerente de projetos e os *stakeholders*, com certeza afetará o levantamento de requisitos podendo trazer sérios agravantes para o projeto. A comunicação também tem grande influência na equipe do projeto, pois de maneira inadequada pode ocasionar um reflexo negativo na cooperação e produtividade destes. Complementarmente, em projetos de TI é marcante a interação entre os profissionais de diferentes áreas, o que pode gerar lacunas nos processos de comunicação. Este artigo visa compreender o processo de comunicação em projetos de Tecnologia da Informação, bem como abordar os maiores problemas no que concernem projetos e à importância da área de comunicações no gerenciamento destes.

O artigo está estruturado em quatro seções. A primeira seção apresenta a síntese da discussão teórica sobre o processo de comunicação em projetos. Em seguida, apresenta-se uma sinopse sobre a importância da comunicação em ambientes de projetos. A terceira seção aborda os problemas enfrentados por muitas das organizações brasileiras em seus projetos, buscando identificar possíveis sugestões de melhorias. Por fim, a última seção traz as considerações finais sobre a pesquisa realizada.

## **2. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO**

A comunicação se tornou uma vantagem competitiva para os profissionais dentro das organizações, pois uma fraqueza comum ocorrida ainda é a qualidade do ato de se comunicar.

De maneira geral, Gasnier (2008) identifica no processo de comunicação os seguintes elementos básicos: emissor; receptor; propósito; canal; mensagem; protocolo; percepção; barreiras e *feedback*. Segundo o autor, comunicação é o processo de transmissão e compreensão de informações, sejam idéias, conceitos, dados, instruções, autorizações, recados, histórias ou lições, nos dois sentidos e por meio do uso de símbolos cujos significados são comuns aos envolvidos.

No processo de comunicação o emissor é responsável por gerar a mensagem determinando como esta será compreendida pelo receptor. Um dos maiores desafios na comunicação efetiva é de estimular, conquistar o receptor e continuar com a atenção do mesmo. O receptor, por sua vez, é responsável por garantir que a informação foi recebida de forma integral e entendida corretamente (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004). Este é o conceito de comunicação descrito de maneira simples, porém embora seja simplificado de entender, na prática é um processo complexo, todavia nem sempre é considerada a importância dos elementos principais da comunicação: emissor, mensagem e receptor. Isto posto é possível demonstrar a seguir na Figura 1.

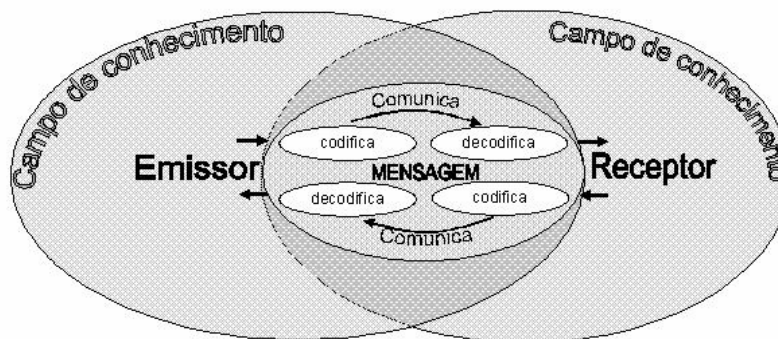


Figura 1: Diagrama de comunicação.

Fonte: REZENDE (2009).

A comunicação sempre necessita ser clara, concisa e adequada para cada situação (MULCAHY, 2008). Ela pode ocorrer verticalmente, entre o gerente de projeto e seus superiores, horizontalmente, entre os patrocinadores do projeto, dentro da própria organização ou entre a organização e seus fornecedores. Estas características

da comunicação precisam ser observadas para empregar os métodos de comunicação apropriados a cada situação.

A ausência de efetividade no processo comunicativo pode ser decorrente do surgimento de barreiras na comunicação. Conforme explana Penteado (1980), barreiras à comunicação podem ser facilmente detectadas no ambiente organizacional, destacando-se problemas de centralização de informações e questões que envolvem interpretações dúbias. Este discursa ainda que as competências comunicacionais, no qual se consistem na capacidade de um grupo de codificar, transmitir e decodificar informações, são requisitos necessários, mas não suficientes para a eficácia no processo de comunicação. É preciso que emissor e receptor estejam imbuídos por um sentido compartilhado. O autor conclui que as organizações precisam desenvolver competência estratégica para uma comunicação eficaz, que amplie a capacidade de um grupo de interpretar as informações e criar significados compartilhados.

As falhas de comunicação são as principais ameaças ao sucesso dos projetos, principalmente em TI.

Segundo Ribeiro e Albuquerque (2002), dentre os fatores que geram problemas de comunicação, três merecem destaque:

- O não-envolvimento do usuário em todas as etapas ou fases do projeto;
- A falta de apoio dos altos executivos, e;
- Levantamento de requisitos inconsistentes;

A falta de envolvimento de todos os *stakeholders* no projeto desde o seu início, normalmente causam amplos problemas de comunicação para o projeto, principalmente quando ações são tomadas sem a consulta prévia dos usuários finais.

O principal problema da falta de apoio dos altos executivos é quando estes não formalizam as responsabilidades e a autoridade do gerente de projeto, gerando, portanto instabilidade e ingerência para o mesmo ao conduzir as suas atividades.

De acordo com Andrade *et al*, (2009), entende-se que a principal origem dos problemas de comunicação tem início no levantamento de escopo. Requisitos bem levantados e principalmente documentados adequadamente são importantes para uma

boa definição de escopo. Os requisitos levantados junto ao usuário se tornam um primeiro contato com o problema e as necessidades deste. Por isso, saber interpretar fielmente as necessidades do usuário é essencial para uma comunicação efetiva. Uma abordagem mais comunicativa implica na participação e no envolvimento de todos os *stakeholders* desde a fase de levantamento de requisitos, pesquisando seus desejos e expectativas. Estes desejos e expectativas são traduzidos em requisitos a serem atendidos pelo projeto, com critérios objetivos validados junto aos *stakeholders* que definiriam, ao final de sua execução, se estes requisitos foram atendidos ou não.

Outro ponto a ser considerado é que projetos envolvendo Tecnologia da Informação são idealizados por qualquer área ou departamento. Quando profissionais de TI precisam conversar com profissionais de outras áreas, ocorre com frequência problemas na comunicação devido à linguagem técnica utilizada. As empresas já estão percebendo que a comunicação interna é a chave do relacionamento, sendo fundamental para aumentar a motivação, a produtividade e, portanto essencial para a evolução do negócio.

Logo, se subentende que para melhorar a comunicação, deve-se conversar de modo elucidativo e abertamente sobre tudo que envolve o negócio, se utilizando então de uma linguagem que todos entendam. É mais do que meramente levantar as necessidades do cliente, é entender e atingir o cerne do negócio deste.

### **3. A IMPORTANCIA DA COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES DE PROJETOS**

Reconhecer a comunicação como um processo, conhecendo seus elementos, formas de comunicação e partes envolvidas, é o primeiro passo para a implantação de um sistema de gestão eficiente.

No gerenciamento de projetos, comumente todas as forças são voltadas para a administração de prazo, escopo e custo. A administração de todas estas áreas requer do gerente de projeto inúmeras habilidades e técnicas para que todos os elementos sejam coordenados. Mas a coordenação somente destas áreas de conhecimento nem sempre garantem o sucesso do projeto. Um bom plano de comunicação pode ser

decisivo para que a execução e o controle do projeto tenham sucesso. Um plano de comunicação bem elaborado inclui importantes fatores tais como: administração de informação, expectativas de *stakeholders*, conteúdo e precisão da informação.

É importante conhecer o que será gerenciado, ou seja, não se pode gerenciar o que não se conhece. A era atual da informação possui uma quantidade imensa de dados maior que a capacidade cognitiva de absorver, e este excesso de informação afeta a capacidade de transmiti-las e organizá-las de forma eficaz.

O PMBoK (Project Management Institute, 2004) considera a área de conhecimento “comunicação”, como sendo vital para projetos e seu sucesso. Por isso, a comunicação é considerada vital e crítica na gerência de projetos, sendo, no entanto, muitas vezes negligenciada.

Uma comunicação eficaz entre todos os membros da equipe serve de facilitador para a solução de problemas e a tomada de decisão de forma mais ágil. Também é de suma importância para manter a equipe unida e propiciar o alto desempenho da mesma. Uma comunicação adequada oferece vários benefícios ao projeto, por outro lado, se for mal apresentada ou mesmo oferecida em excesso, pode causar efeitos críticos irreversíveis.

#### **4. PRINCIPAIS PROBLEMAS EM PROJETOS DE TI**

O setor de Tecnologia da Informação não está maduro na concepção de projetos se comparado a outros segmentos de mercado. Um dos setores que há mais tempo trabalha de maneira formal e organizada na gerência de projetos é o da construção civil, onde é muito comum que empreendimentos aconteçam dentro do planejamento inicial. Uma das razões conhecidas por trás deste fato é em função do tempo que é gasto com detalhes do desenho do empreendimento antes de sua construção. A flexibilidade para mudanças, apesar de existir, é menor durante seu desenvolvimento (BALLARD, 2000).

Quando se foca projetos de Tecnologia da Informação, depara-se com constantes mudanças sofridas pelo ambiente de negócios e impostas a realidade das

corporações e a velocidade para acomodar estas mudanças de uma forma mais flexível. Não existe outro setor que tenha se desenvolvido e evoluído tanto e em um ritmo tão devastador quanto o de tecnologia (IEEE, 2001). E particularmente quando se refere ao desenvolvimento de software esta evolução apresenta conseqüências que são espelhadas no ambiente de projetos.

Conforme estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos realizado pelo PMI Brasil em 2008 (Project Management Institute – Chapters Brasileiros, 2008), mais de 50% dos problemas encontrados nos projetos são decorrentes de constantes mudanças no escopo do projeto e escopo não definido adequadamente. Outro problema freqüentemente identificado em 45% das empresas entrevistadas pelo estudo supracitado está relacionado à limitação dos recursos e envolvimento dos mesmos em vários projetos simultaneamente. A Figura 2 ilustra estes principais problemas encontrados nas organizações.

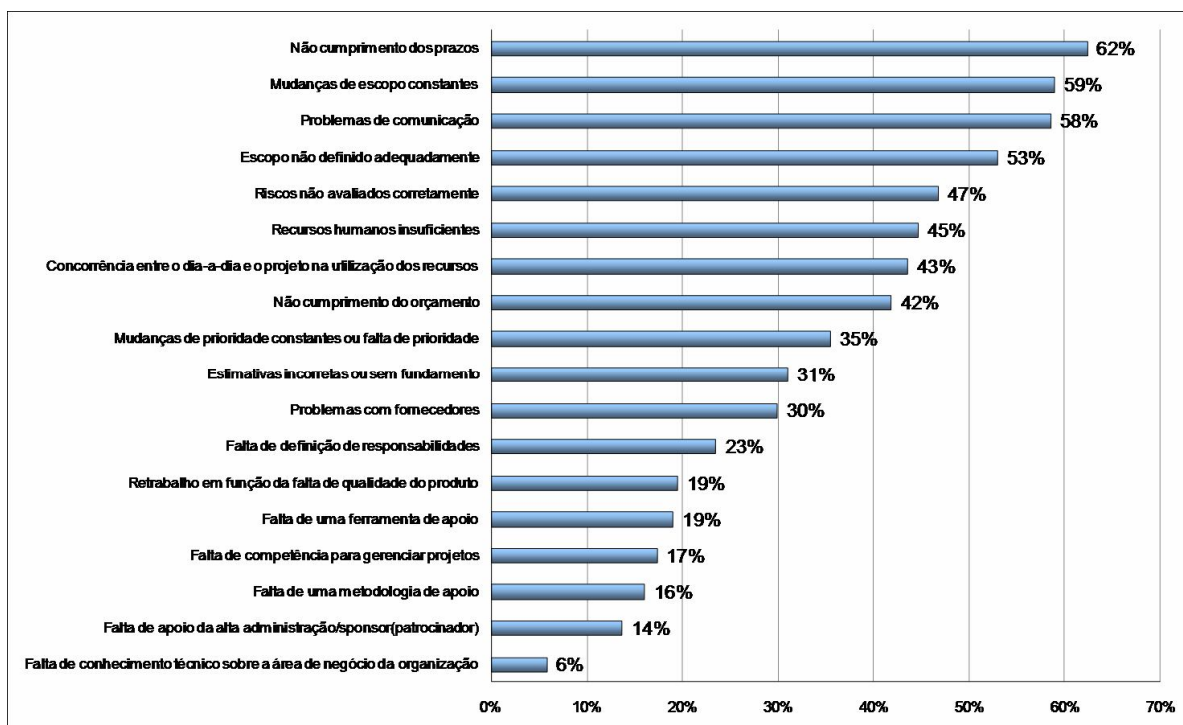


Figura 2: Os problemas que ocorrem com mais freqüência nos projetos em organizações.

Fonte: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – Chapters Brasileiros (2008).

A mudança no escopo do projeto ao longo do mesmo origina freqüentemente diversos desafios para o gerente de projetos. Apesar da mudança de escopo ser comum, ocorrendo com constância pode-se elevar a probabilidade de riscos ao projeto que cumulativamente tendem a ser bastante consideráveis.

O envolvimento do usuário é considerado fundamental para o bom andamento do projeto. É de suma importância sua participação, não só porque este será o consumidor final do produto, mas também para que possam participar do planejamento do projeto a ser desenvolvido desde a sua fase inicial. É muito comum usuários considerarem a área de TI muito onerosa ou muito lenta. Para que essa idéia não se torne verdadeira, é importante que os usuários do projeto participem desde a concepção inicial do mesmo até a sua conclusão passando por todas as etapas do ciclo de vida de seu desenvolvimento. O correto envolvimento de todos os usuários torna a análise de requisitos e planejamento do projeto mais consistente, assim como também servirá de alicerce para posterior controle de sua implantação, gerência de mudanças e manutenção.

Algumas soluções podem ser tomadas para melhorar os problemas relacionados ao escopo do projeto, tais como:

- Fazer um bom gerenciamento de escopo, com processos claros e bem definidos ajudam minimizar as mudanças que ocorrem com o tempo;
- Ter uma boa comunicação com os *stakeholders* do projeto. Isso faz com que as expectativas relacionadas ao projeto sejam bem entendidas, garantindo um escopo documentado e claro para todos;
- Investir tempo em planejamento é necessário para garantir um bom gerenciamento do escopo do projeto, e;
- Definir as prioridades adequadamente é importante para orientar o gerente de projetos no caso de uma mudança no escopo. As prioridades orientarão a verificar se é mais importante manter o cronograma, restringir os custos ou atender a um novo escopo.

Outro problema relevante para os projetos diz respeito à disputa de recursos e o envolvimento dos mesmos em diversos projetos. Os gerentes de projeto normalmente enfrentam o problema de ter responsabilidade por determinados fatores do projeto, mas não possuem autoridade sobre os recursos deste. Fatos como este podem ser amenizados com a correta atuação do corpo executivo solucionando possíveis disputas por recursos dentro da organização. No caso de empresas com estruturas organizacionais não-projetizadas, formadas por estruturas matriciais fracas ou mesmo funcionais este problema é ainda mais agravante.

## 5. CONCLUSÃO

É perceptível a importância de uma boa comunicação em ambientes de projetos e por consequência na organização como um todo.

Em qualquer organização sempre existirão opiniões divergentes, desentendimentos e equívocos entre os profissionais ao tentar expor suas idéias. Entretanto, quando se trata de projetos, é imprescindível que todos saibam dos objetivos do projeto e para qual finalidade o mesmo foi proposto.

Com isso, tenta-se minimizar ao máximo os problemas que ocorrem ao longo do projeto, buscando aprofundar os conhecimentos a este relacionado e tentando sanar todas as plausíveis divergências que poderão ocorrer.

A pesquisa de Benchmarking de Gerenciamento de Projetos conduzida pelo PMI em 2008 revelou os vários problemas enfrentados pelas empresas brasileiras. É importante gerar uma reflexão diante deste artigo, a ponto de aumentar a maturidade das organizações e seus gestores a fim de buscar uma maior e melhor comunicação nos seus projetos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, André et al. ABERJE & PMI: Reinventar a comunicação. **ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial**, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=738](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=738)>. Acesso em: 29 de ago.

BALLARD, Glenn. **The Last Planner System of Production Control**. 2000. 137f. Thesis (Doctor of Philosophy) – Faculty of Engineering, The University of Birmingham. Birmingham, 2000.

GASNIER, Daniel Georges. **Guia Prático: Comunicação Empresarial**. São Paulo: IMAM, 2008.

IEEE. **Software Engineering Body of Knowledge (SWEBoK)**. Institute of Electrical and Electronics Engineers. Computer Society, Los Alamitos, California, EUA, 2001.

MULCAHY, Rita. **PMP Exam Prep: A Course in a Book**. Fourth Edition for the PMBOK Guide 2000, ISBN 0-9711647-3-8.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. São Paulo: Pioneira, 1980.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 3rd edition. Project Management Institute Inc., 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – Chapters Brasileiros. **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2008**. Relatório Principal Perspectiva Geral, Brasil, 2008.

REZENDE, Rogério Magno Pires. Por que gerenciar comunicação nos projetos?. **Techoje** – uma revista de opinião, Belo Horizonte, abr. 2009. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/artigos\\_autor/artigos/647](http://www.techoje.com.br/site/techoje/artigos_autor/artigos/647)>. Acesso em 13 ago.

RIBEIRO, Bruno de Moraes; ALBUQUERQUE, Ricardo. **Segurança no desenvolvimento de software**: como garantir a segurança do sistema para seu cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

**About the Authors:****Claudio Quartaroli**

Autor



**Claudio Quartaroli** é Pós graduado em Análise de Sistemas com MBA em Tecnologia da Informação e Gestão de Negócios (FGV), Diretor de Comunicação do PMI – Rio de Janeiro, atua como consultor em Gerenciamento de Projetos desde 1999 em projetos na área de Exploração e Produção - E&P-Petrobras. Foi Gerente de Planejamento da Wood Group Wood Group Production & Facilities; Professor MBA Gerenciamento de Projetos em diversas instituições no Brasil, Certificado PMP (Project Management Professional) pelo PMI.; MCP – Microsoft Certified Professional – MS Project 2007 e Certificação Seis Sigma pela Motorola University. É autor de 3 livros na área: Guia do Gerenciamento de Projetos e Certificação PMP, Gerenciando Projetos via Web com o Microsoft Project Server e Projetos: Um Guia Simplificado (PMI-2005).

**Leila Martins Costa Silva**

Autor



**Leila Costa Silva Martins** é bacharel em Ciência da Computação pela UFSC, tendo atuado por 12 anos em análise e desenvolvimento de sistemas e exercendo atualmente a função de analista de negócios. Foi bolsista do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), exercendo atividades de desenvolvedora de software na Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Departamento de Engenharia Mecânica.