

## **Comunicação na Gestão de Projetos em Organizações Públicas: Um Estudo Exploratório em uma Prefeitura Municipal**

Carla Milena Gonçalves Fernandes – Universidade Federal do Rio Grande (FURG)

Décio Bittencourt Dolci – Universidade Federal do Rio Grande (FURG)

Antony Bento Melo – Universidade Federal do Rio Grande (FURG)

### **Resumo**

Os processos e meios de comunicação tornam-se de extrema importância para as relações tanto interna quanto externas das organizações contemporâneas, sendo necessário estudos que abordem diversas questões relacionadas à comunicação na gestão pública. Nesse sentido, o presente estudo teve por objetivo explorar o gerenciamento da comunicação em projetos públicos realizados em um município localizado no extremo sul do Brasil. Auxilia no preenchimento de uma lacuna no conhecimento sobre a avaliação da comunicação em projetos públicos, visando à identificação de dimensões adequadas à revelação de aspectos positivos e negativos da comunicação na gestão de projetos municipais. Os resultados da pesquisa sugerem considerar aspectos associados às seguintes dimensões: processos de gerenciamento, meios de comunicação, facilidade da comunicação e qualidade da comunicação. Aspectos que podem interferir direta ou indiretamente no gerenciamento e resultado do projeto.

**Palavras chave:** Gestão de projetos; Gerenciamento da comunicação; projetos públicos.

## 1. Introdução

O advento da ideia de gerenciamento de projetos não é atual se analisarmos as grandes obras construídas há milhares de anos, como as pirâmides do Egito, a Muralha da China, o Coliseu entre outros projetos da antiguidade desenvolvidos a partir de iniciativas de órgãos governamentais públicos. Essas estruturas gigantescas necessitavam de técnicas de gerenciamento de projetos que propiciassem um melhor manejo desde a alocação de recursos, a utilização adequada das matérias primas até todo o esforço necessário para conclusão do projeto que, eventualmente, tinham como duração longos anos (VALLE et al., 2007). Mais recentemente, percebe-se a necessidade de aprimorar o gerenciamento nos mais diversos sistemas produtivos orientados por projeto, necessitando-se de conhecimentos provenientes de diversas áreas de estudo.

A partir de 1960, o termo gerenciamento de projetos sofre uma evolução no que tange o surgimento de associações como o PMI (*Project Management Institute*) (CARVALHO e RABECHINI, 2015) que, de acordo com Rego *et al.* (2011, p. 03), “incentiva a criação de sedes regionais (*local chapters*) como fontes locais de disseminação do assunto e como formação de uma massa crítica de profissionais”. Contudo, segundo Carvalho e Rabechini (2015), somente a partir da década de 1990 houve um crescimento acelerado no número de profissionais que possibilitou a consolidação dessa área e posteriormente o estabelecimento da disciplina em gerenciamento de projetos como metodologia aplicada aos cursos de Administração.

Além disso, por iniciativa do PMI surge a primeira edição do guia PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) (PMI, 1996) juntamente com a certificação *Project Management Professional – PMP* que possibilitaria aos profissionais aprimorar seus conhecimentos e desenvolver um melhor planejamento estratégico para suas ações (CARVALHO e RABECHINI, 2015).

No guia PMBOK (2013), em sua quinta edição, são descritos os cinco grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento) bem como as dez áreas de conhecimento (integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas), onde os processos e as áreas são utilizados como fonte para uma melhor compreensão acerca do assunto de gerenciamento de projetos. Dentre as áreas mencionadas, o gerenciamento da comunicação é um ponto crucial, uma vez que influencia diretamente na eficiência do projeto e pode provocar distorções caso a informação não seja transmitida adequadamente (CARVALHO e RABECHINI, 2015).

Com base no contexto exposto acima, surge a proposta de avaliar mais especificamente questões inerentes à comunicação em projetos contemporâneos de órgãos públicos, relacionando-as às demais áreas (escopo, tempo, custos, qualidade, riscos, aquisições e partes interessadas). Para tal, escolhe-se desenvolver o trabalho junto a alguns projetos públicos em uma Prefeitura no extremo sul gaúcho, orientado pela seguinte questão norteadora: Como avaliar a comunicação em projetos de uma Prefeitura? Nesse sentido, desenvolve-se o presente estudo tendo por objetivo explorar o gerenciamento da comunicação em projetos públicos de um município do sul gaúcho, visando à identificação de dimensões adequadas à revelação de aspectos positivos e negativos da comunicação na gestão de projetos municipais.

De acordo com Rego *et al.* (2011), os estudos em gerenciamento de projetos deveriam ser contemplados em projetos governamentais, no que diz respeito à busca por maiores

desafios para os gestores, possibilitando assim uma nova atitude perante a realização de projetos, mesmo sendo a linha de pesquisa no Brasil em torno de projetos praticamente inexistente. Além disso, “a literatura não oferece uma metodologia própria para auxiliar no desenvolvimento de tais processos, portanto, demonstrando que tal temática ainda é pouco explorada” (ARAÚJO; REINHARD 2017 p. 76 *apud* GURSTEIN, 2011). Carvalho e Piscopo (2014) enfatizam que o gerenciamento de projetos é um fator fundamental no desempenho de organizações do setor público, visto que projetos de diferentes tamanhos e estruturas fracassam em termos de prazo e orçamento, redefinições de escopo e falhas na prestação de contas.

## **2. Referencial Teórico**

Inicia-se o presente referencial teórico com base em certos conceitos sobre o significado da palavra projeto, reunindo algumas das diversas percepções expostas por autores clássicos e contemporâneos sobre gerenciamento de projetos. Além disso, apresentam-se definições construídas acerca de gerenciamento de projetos públicos, bem como conexões existentes entre a área de conhecimento da comunicação com as outras áreas.

### **2.1. Projeto e Gerenciamento de Projeto**

O termo projeto está vinculado a um processo provisório que necessariamente possui um início, meio e fim estabelecidos para a criação de uma mercadoria, serviço ou para a obtenção de um resultado (PMBOK, 2013). Além disso, a relevância de um projeto bem definido refletirá em realizações para as organizações tanto públicas quanto particulares, tendo em vista oscilações as quais são inerentes ao mercado competitivo onde se faz necessário que as empresas construam um fluxo contínuo de projetos havendo assim maiores chances de sucesso (CLELAND e IRELAND, 2002 *apud* PISA e OLIVEIRA, 2013).

Segundo Kerzner (2006, p. 15), projeto é um “empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade” fazendo com que cada passo percorrido durante os processos do projeto seja desafiador. Progressivamente, os projetos tornam-se intrínsecos às organizações (REGO e IRIGARAY, 2011) configurando assim uma tendência a buscar ações para o alcance dos objetivos conquistando melhores oportunidades em um ambiente, atualmente, competitivo (CARVALHO e RABECHINI, 2015). Dessa tendência surge o profissional responsável pela gestão do projeto, o gestor, com a incumbência de discernir qual a necessidade para que o projeto seja elaborado, quais os propósitos que se desejam alcançar, qual a perspectiva dos interessados pelo projeto. (VALLE; ANDRÉ, 2007).

No que se refere ao gerenciamento desses empreendimentos, Kerzner (2015, p. 03) assim se expressa:

O gerenciamento de projetos é o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos da empresa para um objetivo de relativo curto prazo, que foi estabelecido para concluir metas e objetivos específicos. Ademais, o gerenciamento de projetos utiliza a abordagem sistêmica de gestão por meio da alocação de pessoal funcional (hierarquia vertical) para um projeto específico (hierarquia horizontal).

Para Keeling e Branco (2014), gerenciamento de projetos envolve um gestor, o qual a partir de suas habilidades e conhecimentos colocados em prática através de ferramentas e técnicas proporcione um alicerce para que o trabalho seja desempenhado. Aliás, segundo os autores, a condução do projeto do início a entrega dos resultados depende do desempenho em assegurar a adequada condução do projeto.

Conforme PMBOK (2013 p. 05):

O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento).

Desse modo, os gestores dos projetos serão os responsáveis pelas mudanças e as possíveis consequências sejam elas positivas ou negativas (Menezes, 2009). De acordo com Verzuh (2000) é essencial para as organizações a elaboração de novos projetos para que assim o fluxo de inovação esteja presente nos processos e serviços desenvolvidos.

## 2.2. Gerenciamento de Projetos Públicos

Projetos elaborados na esfera pública podem ser mais complexos em comparação com empresas privadas, visto a existência de diferentes interesses os quais permeiam o setor público (KERZNER, 2015). Essa questão se faz válida, pois em uma organização pública além de haver a necessidade de gerir as informações tanto para as esferas, federal, estadual e municipal também existe a responsabilidade de prestar contas à população (WIRICK, 2009 apud SOUZA e REINHARD, 2015). Além disso, essa prestação de contas se deve ao fato da utilização dos valores empregados nos projetos públicos originarem-se de impostos os quais são pagos pela população (PISA e OLIVEIRA, 2013).

Assim, dentro dessa ótica, o processo de gerenciamento de projetos como profissão aponta para uma aplicação do conhecimento onde são utilizadas habilidades, ferramentas e técnicas as quais em conjunto formam as “boas práticas” que serão aplicadas conforme a complexidade de cada projeto (PMBOK, 2013). Dessa forma, o gerenciamento de projetos públicos precisa empregar essas “boas gestões”, pois mesmo sendo uma expressão recente no setor público se faz necessário à medida que a população reivindica uma melhor qualidade nos serviços (PESTANA e VALENTE, 2013).

Essa tendência, em inserir metodologias no setor público, surge ao passo que a aplicabilidade de gestão em projetos públicos precisa ser assimilada pela alta administração e assim distender esse conhecimento para servir de suporte à cultura organizacional (SOUZA e REINHARD, 2015). À medida que essa ideia é transmitida tem-se um gerenciamento de projetos voltado a identificação de possíveis falhas no decorrer do processo no que concerne a apontar quais os objetivos do projeto, os riscos, as entregas para as partes interessadas (KERZNER, 2015). De acordo com Giacomo (2005, p. 164 e 165):

O ambiente de trabalho o qual atuam os gestores públicos (ou privados) apresenta grande complexidade, fazendo com que, cada vez mais, a intervenção nas organizações não seja reduzida somente à execução de novas tarefas, as quais também não poderiam, por si só, já o sabemos, promover as alterações necessárias. Aprendemos, pela experiência, que tais mudanças demandam das pessoas habilidades e competências diferentes daquelas que se observam em parte de nossas instituições públicas.

Diante de diversos procedimentos, ferramentas e estratégias disponíveis para os gestores, não significa que esses profissionais saberão direcioná-las para os projetos de forma adequada, ou seja, se faz necessário que os gestores estejam preparados profissionalmente para assim conseguir visualizar a maneira mais plausível para agir em determinadas situações (NEWCOMER, 1999). Ademais, o emprego das boas práticas no gerenciamento de projetos e em especial sua aplicação na esfera pública é recente (PESTANA e VALENTE, 2013).

Para demonstrar tal afirmação se faz interessante mencionar, com base na BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações) o número de trabalhos os quais

abordam este tema. Para tanto, foram utilizadas as palavras “gestão”, “comunicação”, “projetos” e “públicos” e como tópico para a busca utilizou-se a palavra “administração” o que gerou como resultados nove (9) trabalhos encontrados. No entanto, ao inserir como tópico dentro da busca as palavras “administração de projetos” somente foram apresentados dois (2) trabalhos. Enquanto um versa sobre as práticas de comunicação em projetos com ênfase no desenvolvimento de produtos em empresas multinacionais, o outro trata do tema gestão de projetos com foco em programas de qualidade de vida no trabalho.

Newcomer (1999) já apontava para a importância de especializar os gestores, no sentido de instigar a busca pelo conhecimento e, dessa forma, oferecer maiores chances para que os projetos ocorram num ritmo adequado e com o mínimo de transtornos. Segundo Vargas (2008), tanto nos setores de empresas privadas quanto públicas não há distinção no que tange a tipologia de trabalho desempenhado, mas a estrutura em que ambas se encontram é o que deixa em evidência que a organização pública demonstra maiores limitações no que diz respeito a legislação para licitações e modificações de pessoas de cargos importantes que por vezes impedem a continuidade dos projetos.

### **2.3. Comunicação e sua Importância no Gerenciamento de Projetos**

A comunicação é um meio de transferência de informações de forma verbal, escrita ou por meio de sinais e símbolos para propiciar a troca de mensagens entre quem emite e quem recebe a informação (CARVALHO e RABECHINI, 2015). Consoante a isso, a comunicação, segundo Molena (2010), não é apenas uma forma de envio e recebimento de mensagens, simboliza algo mais tangível que envolve um bom relacionamento entre o emissor e o receptor para que as informações sejam compreendidas com maior facilidade.

O Guia PMBOK, em sua quinta edição, conceitua gerenciamento das comunicações como algo intrínseco para a obtenção do sucesso ou fracasso do projeto. Assim, à medida que o fluxo das comunicações dentro da organização ocorre de forma desfavorável, gerando gargalos (KERZNER, 2015), os resultados obtidos podem refletir diretamente no público o qual o projeto foi destinado. Segundo Clemente et al (2008, p.33) “comunicar os objetivos, métodos e técnicas dos projetos de forma a efetivamente obter as ações necessárias é, sem dúvida, o maior desafio no setor público”.

Dessa maneira, algumas técnicas de gestão são consideradas de forma a corroborar para um melhor entendimento acerca do fluxo de comunicação (Guia PMBOK, 2013), a saber: (1) Destinatário da mensagem versus receptor - a inclusão de ciclos de retorno das informações possibilitando uma interação/participação para a remoção de barreiras na comunicação; (2) Triagem dos meios de comunicação - diversas formas de quando e como se comunicar para que a mensagem seja compreendida pelo receptor; (3) Formulação da escrita - a utilização adequada da voz ativa e passiva, a escolha e o formato das palavras; (4) Técnicas de gestão de reuniões- organizar uma agenda e gerir conflitos; (5) Técnicas de divulgação da mensagem - percepção da consequência da linguagem corporal e a construção de recursos visuais; (6) Técnicas de simplificação - atingir um consenso e superar os obstáculos; e (7) Técnicas de escuta- a percepção ativa (esclarecer e confirmar o entendimento) e a eliminação de barreiras que influenciam negativamente o entendimento.

É preciso ressaltar também a existência de um modelo básico de comunicação podendo variar de acordo com a complexidade do projeto, ele permite um fluxo de informações através de um sequenciamento de fases (PMBOK, 2013), assim expressas: Codificar - percepções que serão convertidas em linguagem pelo emissor; Informar a

mensagem - o emissor envia a mensagem através de um canal de comunicação; Decodificar - ocorre a leitura da mensagem e a interpretação feita pelo receptor; Confirmar - simboliza o recebimento da mensagem, mas não significa que a interpretação foi realizada corretamente; e Retorno da mensagem - a ideia recebida pelo receptor é codificada e conduzida ao emissor.

A comunicação apresenta uma série de desafios no gerenciamento de projetos, uma que merece destaque é a existência de barreiras de percepção que ocorrem devido às pessoas interpretarem as mensagens de formas diferentes (CARVALHO e RABECHINI, 2015). Inclui, geralmente, o nível de escolaridade do indivíduo (KERZNER, 2015), provocando, assim, distorções denominadas de ruídos (MOLENA, 2014). De mesmo modo, a qualidade das informações transmitidas entre diferentes emissores e receptores necessita de um fluxo de informações apropriado e este será realizado através do gerente de projetos que, necessariamente, precisa conhecer e adequar os mecanismos de acordo com a necessidade do projeto (CARVALHO e RABECHINI, 2015). De acordo com Dinsmore (2007):

A comunicação é um processo indireto. Ao contrário de uma transmissão rápida e clara dos conceitos de A para B, ela é composta de uma série de passos algumas vezes hesitantes que precisam de atenção constante para assegurar a continuidade. O emissor deve conceber nitidamente a ideia, traduzi-la adequadamente em um código ou linguagem apropriada, transmiti-la claramente através do meio correto e monitorar o esforço de decodificação do receptor.

Por conseguinte, vislumbrar ações que permitam estabelecer quais os canais de comunicação são mais apropriados para determinado projeto, se faz necessário o conhecimento, pelo gestor, desses mecanismos que podem ser, de acordo com Keeling e Branco (2002): contato visual, dispositivos eletrônicos (telefones, computadores), ferramentas gráficas (diagramas, histogramas, softwares) os quais facilitam as comunicações entre os interlocutores. Assim, as habilidades demonstradas pelos gestores possibilitam um nível de interação com as partes interessadas mais favoráveis, devido à clareza que os mesmos podem demonstrar com relação a: informar facilmente o objetivo, expor as informações necessárias, percepção acerca de críticas e novas sugestões (MOLENA, 2014).

Com relação às partes interessadas o gerenciamento das comunicações acontece no momento em que o indivíduo ou grupo está relacionado direta ou indiretamente no projeto (KEELING e BRANCO, 2002) fazendo com que haja uma rede de comunicações (KERZNER, 2015). Além disso, ao analisar a participação das partes interessadas do início à execução do projeto, devem-se considerar as diferenças tanto individuais quanto culturais sendo eles patrocinadores, funcionários locais ou do governo e organizações periféricas (KEELING e BRANCO, 2002), os quais possuem necessidades e expectativas diferentes.

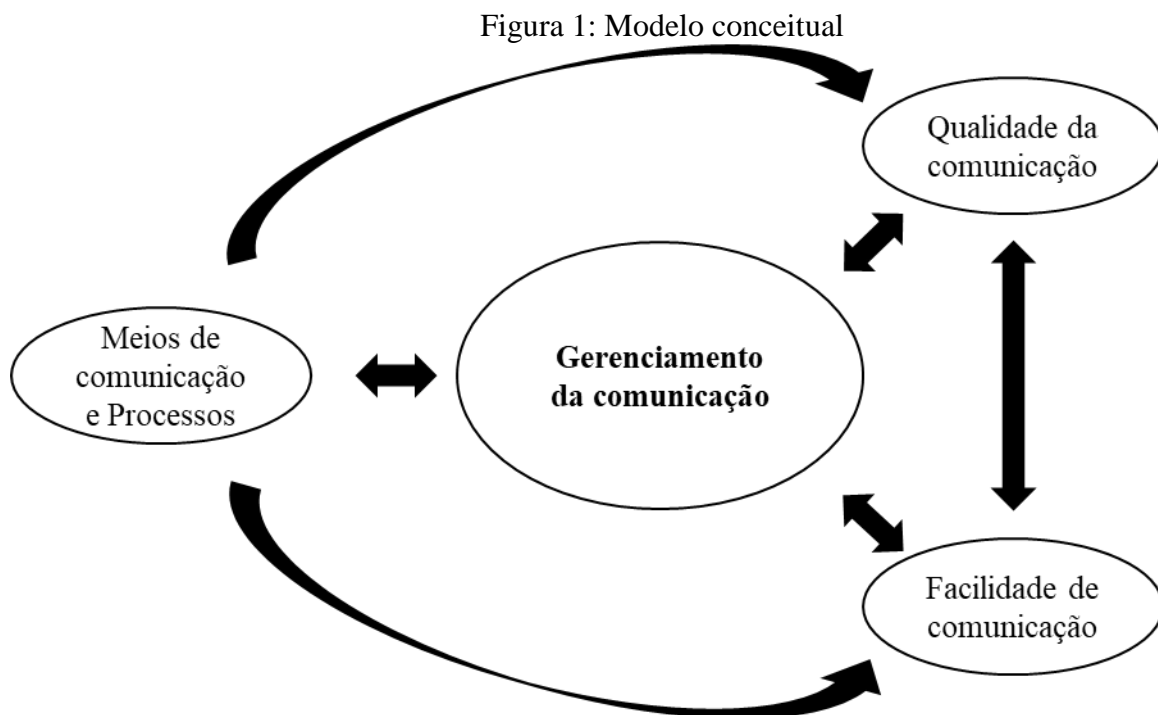
Assim, os mecanismos de comunicação podem variar de acordo com a administração dos gestores baseado nos requisitos, custos e restrição de tempo do projeto (PMBOK, 2013). Pode-se classificá-los em Comunicação interativa – é a maneira mais efetiva para garantir a compreensão entre todos os participantes, como por exemplo, ocorre na ligação telefônica, na videoconferência e na mensagem instantânea; Comunicação ativa – é aquela enviada para pessoas específicas, mas não existe a certeza de que estas tenham compreendido a mensagem, por exemplo, via e-mails, relatórios e avisos através da imprensa; Comunicação passiva – é a utilizada quando há muitas informações a serem transmitidas ou quando se pretende atingir um grande número de partes interessadas, como ocorre em sistemas de gerenciamento de banco de dados e sites de intranet.

## 2.4. Atributos Relevantes na Comunicação

Dentre inúmeras possibilidades de avaliar a comunicação em projetos, dá-se especial atenção aos atributos da comunicação que se referem à qualidade e à facilidade da comunicação. Molena (2014) investiga tais dimensões analisando a qualidade da informação interna com base nos seguintes atributos: transparência (facilidade em determinar os envolvidos); clareza (facilidade de encontrar o que se quer); agilidade (atualidade); concisão, objetividade (sintética); periodicidade (constância); possibilidade de retorno (feedback) com sugestões e críticas (novas ideias); confiança na informação (poder acreditar totalmente nas informações); acesso ao histórico de mensagens. Complementarmente, em outra dimensão, visando a examinar como é a qualidade da comunicação em cada área de conhecimento, o autor examina quatro questões, a saber: explicar necessidades aos superiores; conseguir informação dos superiores; explicar aos membros da equipe e conseguir informações dos membros da equipe.

## 2.5. Modelo conceitual

Com base na revisão da literatura e no objetivo desta pesquisa, concebeu-se o modelo conceitual exposto na figura 1.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Cabe ressaltar que tal modelo visa a explorar as dimensões inter-relacionadas com o gerenciamento da comunicação em projetos, mais especificamente os aspectos positivos e negativos dessas relações. Realizada a revisão da literatura que possibilitou a construção do modelo conceitual, avança-se nesta investigação coletando e analisando dados empíricos. Apresentam-se detalhes do procedimento metodológico a seguir.

### 3. Metodologia

Caracteriza-se a presente pesquisa como um Estudo de Caso (YIN, 2001), em que se busca, por meio de uma abordagem exploratória e descritiva e de múltiplos métodos de coleta de dados – entrevista, observação em documentos – contribuir para posteriores discussões acerca do assunto gestão da comunicação em projetos de organizações públicas. Conforme Godoy (1995), o estudo de caso se caracteriza por analisar as interações entre pessoas para que se possa compreender as tarefas que são desempenhadas, possibilitando assim um maior conhecimento acerca do assunto tratado.

Segundo Gil (2002) a abordagem exploratória tem como um de seus objetivos principais o aprimoramento de ideias através de levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que possuem experiência a respeito do assunto, ao passo que a análise descritiva busca através de coleta de dados (como questionários) que possam identificar a caracterização do respondente, como: sexo, idade, entre outros. Além disso, os estudos exploratórios objetivam examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013). A pesquisa exploratória serve para conhecer fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações para realizar uma pesquisa mais completa, identificar novos problemas, conceitos ou variáveis, estabelecer direcionamentos para pesquisas futuras e sugerir afirmações e postulados (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2013).

A pesquisa foi realizada em uma Prefeitura localizada na planície Costeira do Sul no extremo sul gaúcho, possui, atualmente, uma população estimada de 208.641 (duzentos e oito mil seiscentos e quarenta e um) habitantes (IBGE, 2016). Além disso, o município conta, atualmente, com dezoito (18) secretarias responsáveis por desempenhar funções que visam a contribuir para o bem-estar da população. Do total de secretarias distribuídas no município, doze (12) participaram do estudo onde a amostra final contou com a colaboração de quarenta e sete (47) respondentes, os quais, neste estudo, serão chamados de atores internos. Primeiramente, realizou-se a coleta de dados por meio de entrevistas junto a seis coordenadores de projetos de diferentes secretarias. Teve por finalidade contextualizar o estudo e obter as primeiras informações sobre parte dos projetos que foram desenvolvidos na prefeitura nos últimos quatro anos. Após, aplicou-se um questionário estruturado que foi respondido pelos demais atores internos.

O procedimento de tabulação e análise dos dados consistiu por meio da utilização de um pacote estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS versão 20. Através do software adotou-se uma abordagem com análises descritivas.

Para o alcance do objetivo deste estudo, utilizou-se de procedimentos estatísticos como: distribuição de frequência, médias e desvio padrão. Assim, de posse destes coeficientes, foram realizadas as análises descritivas possibilitando a exploração, de forma inicial, a respeito da percepção dos atores internos sobre a comunicação na gestão dos projetos municipais bem como os aspectos positivos ou negativos que permeiam esta área.

### 4. Resultados

Os resultados provenientes do processo de análise de dados foram dispostos em quatro sessões: a primeira revela a presença dos processos gerenciais das áreas de comunicação; a

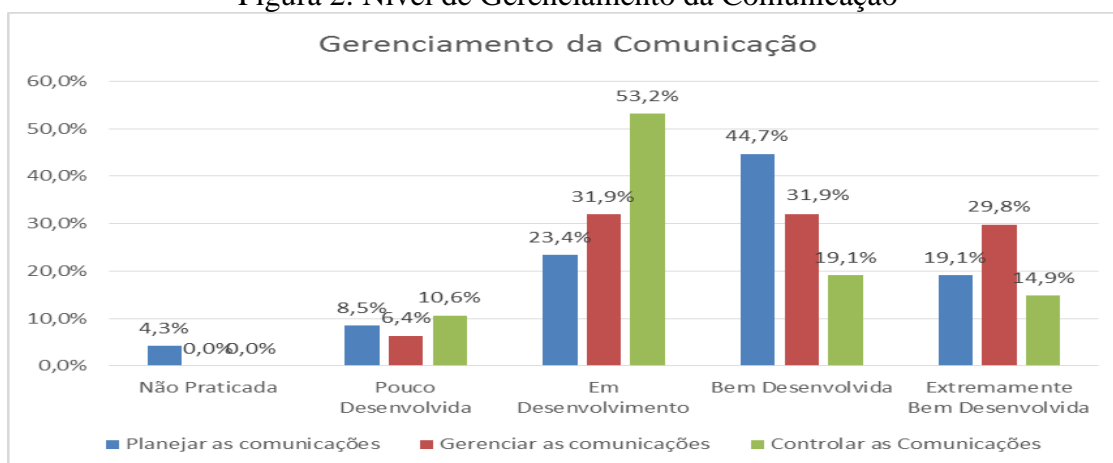


segunda aborda os meios de comunicação utilizados entre os atores internos; a terceira mostra a qualidade da comunicação e a quarta sessão revela a facilidade de comunicação.

#### 4.1. Processos gerenciais

O processo de gerenciar as comunicações possui como uma de suas principais ações estabelecer um planejamento para que elas ocorram, ou seja, implementar um sistema que seja conveniente às necessidades, assumindo precauções contra problemas previsíveis (KEELING e BRANCO, 2014). A partir do cálculo realizado no software (SPSS) com o intuito de obter os valores percentuais no que tange aos processos gerenciais da área de comunicação, observou-se que: planejar e gerenciar as comunicações foram consideradas pelos atores internos como práticas bem desenvolvidas no gerenciamento dos projetos. Ao passo que controlar as comunicações é percebida como o processo gerencial que se encontra em fase de desenvolvimento, conforme mostra a figura 2.

Figura 2: Nível de Gerenciamento da Comunicação



Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.2. Meios de comunicação

Com relação aos meios de comunicação utilizados pelos atores internos mostram que os meios que envolvem uso de tecnologias mais recentes como videoconferência, ferramentas *wiki* e controle de informações através de softwares ainda pouco contribuem no desempenho da comunicação necessária no gerenciamento dos projetos. O processo de comunicação, segundo Arantes (1998), se bem gerido serve como um alicerce para o progresso nas organizações. Dessa forma, pode-se perceber através das respostas dos 47 atores internos que as reuniões (63,8%); conversas presenciais (63,8%); contatos através de aparelho telefônico (55,3%); e e-mails (46,8%) foram considerados os meios de comunicação totalmente eficazes ao longo dos projetos.

Conforme citado em uma das entrevistas realizadas e após a análise da mesma, nota-se a existência de concordância entre as porcentagens atribuídas aos meios de comunicação, pois denotam que a maior parte da comunicação não ocorre através de mídias e/ou softwares. Para isso, observa-se em alguns dos depoimentos:

“[...] um sistema propriamente dito não, a sistemática era através de correspondência eletrônica e visitas de representantes da empresa dos responsáveis da obra in loco e com o gerenciamento interno da Prefeitura entre nós da secretaria de trânsito que

eram os patrocinadores da obra quanto à secretaria de infraestrutura na época SMOV que era a fiscalização mais efetiva da obra [...]”. (Secretaria de Mobilidade e Acessibilidade Urbana).

“[...] contato pessoal e telefônico e também se houver um problema na obra e não tem fiscal e eles encontram uma dificuldade eles ligam e a gente vai lá na obra pra verificar e dar assistência [...]”. (Secretaria de Infraestrutura).

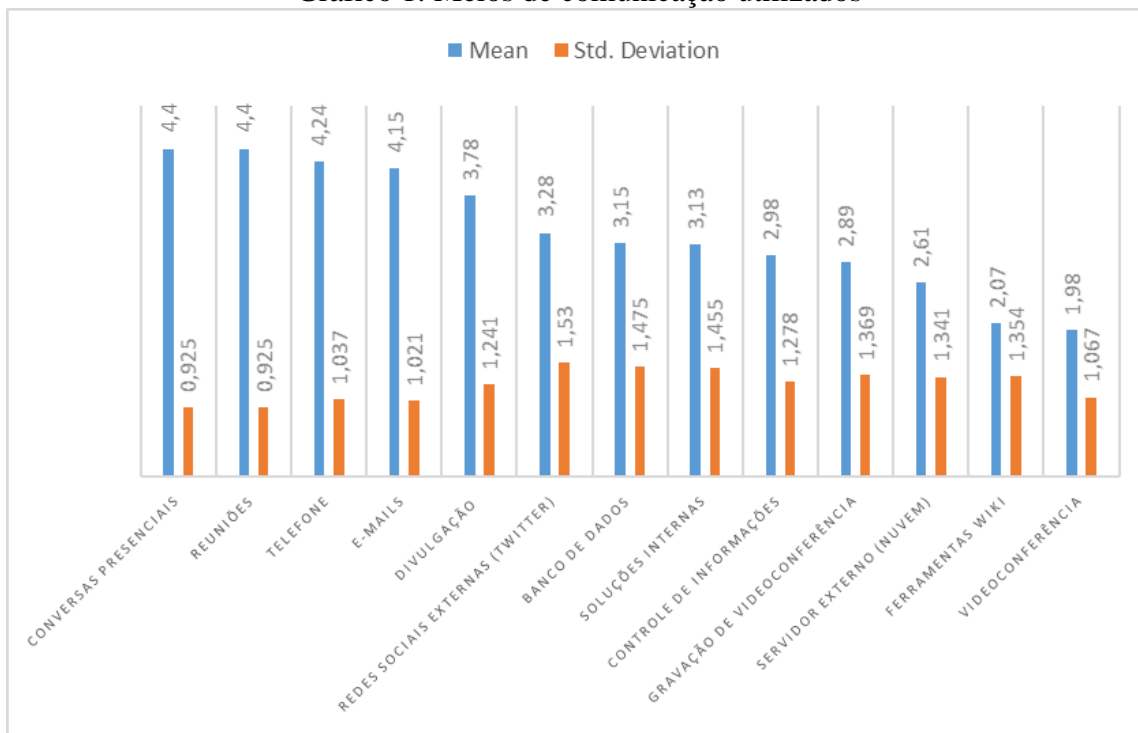
“[...] sempre vai alguém pra representa e aquele que vai representando já vai com as datas que pode anotadas o que eles fazem eu entrego a grade pra eles e eles montam a grade de programação então depois que a gente fez reunião nunca mais deu estresse nenhum de programação, a reunião foi uma coisa que a gente viu que funcionou muito bem [...]”. (Secretaria de Cultura)

No entanto, em uma das entrevistas realizadas a respeito de um projeto específico o qual se encontra em sua segunda edição (realizado anualmente), tornou-se possível perceber a utilização das mídias como forma de divulgação dos projetos, conforme segue:

“[...] sempre tinha comunicação, foi muito bom o pessoal sabe usar as mídias, o pessoal soube fazer transmissão ao vivo, tinha twitter [...], tudo é na internet, a secretaria conta com um... tem de ferramenta de mídia a gente tem o blog, o site, os e-mails da secretaria e tem a fanpage no facebook que também faz muita diferença, então, e tem canal no youtube, então tudo a gente procura fazer assim, usa o site para publicar o edital com a ficha de inscrição, então todos os documentos ficam hospedados nesse mesmo site e depois tu pega os links e replica nas outras mídias [...] então todos os editais são lançados por todos esses meios, então quem curti a página da secretaria ou visita o blog ou a página da prefeitura, é difícil não saber”. (Secretaria de Cultura)

De acordo com o gráfico 1, é possível notar que as médias das treze questões em análise variam entre 1,98 a 4,4, sendo que de 1,98 a 3,78 verificam-se os meios de comunicação menos desenvolvidos, como a utilização de mecanismos tecnológicos: videoconferência, ferramentas wiki, servidor externo, utilização de softwares, banco de dados e redes sociais. Sendo que acima da média 4, estipulado neste estudo, faz menção ao uso de e-mails, telefones, reuniões e conversas presenciais, estas identificadas, pelos atores internos, como os meios de comunicação mais eficazes no decorrer dos projetos. Esses resultados mostram que os meios que envolvem uso de tecnologias mais recentes ainda pouco contribuem no desempenho da comunicação necessária no gerenciamento dos projetos. Também se verifica que em parte dessas tecnologias ocorre a maior divergência no que se refere a serem eficazes. Ao analisar os desvios padrões que se encontram entre 0,925 a 1,53, a ocorrência de maior divergência de opiniões está no meio de comunicação que trata das redes sociais externas (twitter, facebook, entre outros) com desvio padrão de 1,53.

Gráfico 1: Meios de comunicação utilizados



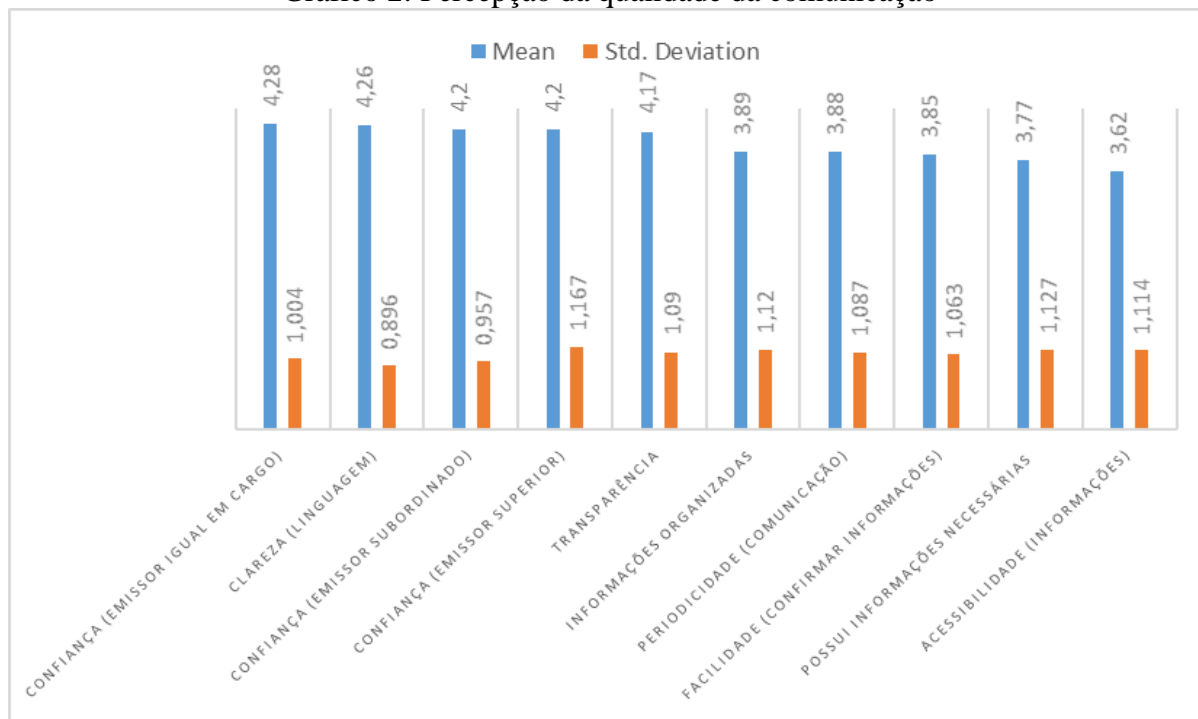
Fonte: Elaborado pelos autores.

### 4.3. Qualidade da comunicação

A relação entre o gerenciamento de projeto e a qualidade com que a comunicação será utilizada (emissor) e interpretada (receptor) desde o início até o término do processo é de extrema relevância, visto que caso a qualidade da comunicação seja de difícil entendimento, ocorreram os chamados ruídos (CARVALHO; RABECHINI, 2015). Nesse sentido, torna-se interessante observar que diante de alguns termos utilizados para resposta, como: clareza na linguagem, periodicidade das informações, transparência entre os envolvidos, a palavra confiança, foi citada com maior ênfase quando o assunto é qualidade da comunicação.

Partindo-se da referência, conforme gráfico 2, que as maiores médias encontram-se acima do valor 4, dessa forma, as compreendidas entre 3,62 a 3,89 simbolizam as maiores deficiências percebidas pelos atores internos, no que tange a qualidade da comunicação, com destaque para o atributo acessibilidade das informações (quando necessárias em lugar fácil a todos para conferência) que apresentou o menor e portanto, neste caso, a maior deficiência percebida. Além disso, as médias entre 4,17 a 4,28 possibilitaram a percepção de que as maiores virtudes fazem menção ao termo confiança, em especial quando o emissor da informação é igual em cargo. No tocante aos desvios padrões nota-se que se mostram entre 0,896 a 1,167, o que possibilita a interpretação de uma divergência de opinião concentrada no atributo confiança quando o emissor da informação é o superior.

Gráfico 2: Percepção da qualidade da comunicação



Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesta linha de raciocínio e após a análise em torno dos questionários respondidos pelos atores internos, notou-se que a confiança: quando o emissor da informação é o superior (57,4%) aparece como o mais relevante para os respondentes; logo quando o emissor da informação é igual em cargo (55,3%) e quando o emissor da informação é subordinado (48,9%) são uns dos atributos mais relevantes quando o assunto é qualidade da comunicação.

#### 4.4. Facilidade de comunicação

Para Chaves (2006) a comunicação é considerada como um processo que abrange o envio (emissor) e recebimento (receptor) de mensagens as quais sofrem, inicialmente, uma codificação e posterior decodificação a partir da utilização de técnicas usuais de forma verbal e/ou não verbal. Seguindo esse pensamento e na busca por argumentos que satisfaçam o constructo facilidade de comunicação, observou-se a partir das respostas dos 47 atores internos, os quais se propuseram a responder sobre algumas situações enfrentadas no transcorrer dos projetos com o enfoque em algumas das áreas de conhecimento, como: tempo, custos, riscos, aquisições, escopo além de uma visão geral acerca do assunto. Segundo os atores internos, as áreas que apresentam os aspectos negativos mais elevados são: custos, aquisições e riscos, com ênfase para à área de custos a respeito de obter informações dos superiores quanto às despesas inerentes ao projeto.

Segundo os atores internos, as áreas que apresentam os aspectos negativos mais elevados são: custos (29,8%); aquisições (24,4%) e riscos (12,8%), com ênfase para à área de custos a respeito de obter informações dos superiores quanto às despesas inerentes ao projeto. Conforme apresentado nos quadros 1.

Os aspectos positivos bem como as porcentagens acumuladas 4 e 5, as quais permitem a observação de quais áreas possuem as situações mais fáceis de serem enfrentadas no que diz respeito à facilidade de comunicação. De acordo com os respondentes, as áreas referem-se a: tempo (60,9%); custos (66%); riscos (71,8%) e escopo (74,5%). Com destaque para a área de conhecimento escopo, pois 74,5% dos atores internos, responderam que as situações mais fáceis dizem respeito a explicar as necessidades aos superiores e aos membros da equipe quanto às compras e contratações para o projeto.

Em última análise, deste constructo, procurou-se observar, em um sentido geral, a percepção dos atores internos, no que tange a emissão e recebimento das informações aos superiores e membros da equipe conforme o quadro 1. Dessa forma, notou-se que o destaque compreendeu o tópico: transmitir as informações aos membros da equipe com 83%, possibilitando assim ratificar que emitir as informações aos membros da equipe torna-se mais acessível em comparação a receber as informações dos superiores que, neste estudo, obteve a menor porcentagem.

Quadro 1: Emissão e recebimento das informações.

<b>Situações enfrentadas nos projetos de forma geral</b>	<b>Porcentagem</b>
Receber informações dos superiores	53,1
Transmitir informações aos superiores	76,6
Receber informações dos membros da equipe	80,8
Transmitir informações aos membros da equipe	83

Fonte: Elaborado pelos autores.

Portanto, para atender ao objetivo proposto pelo estudo, apresenta-se, no quadro 2, o resumo dos resultados obtidos a partir da análise das respostas dos 47 atores internos envolvidos na Gestão de Projetos do município, destacando os aspectos positivos e negativos do gerenciamento da comunicação nesta unidade de análise.

Quadro 2: Resumo dos resultados.

Gestão de Projetos		Aspectos	
		Positivos	Negativos
Gerenciamento	Processos	Planejamento e Gerenciamento consideradas práticas bem desenvolvidas.	Controle da comunicação em fase de desenvolvimento.
	Meios de Comunicação	Predominância da utilização de e-mails, reuniões (identificadas como as mais eficazes).	Pouca utilização dos mecanismos tecnológicos: mídia, banco de dados, softwares (considerados ineficazes).
Resultados	Facilidade da Comunicação	A facilidade para tratar questões relacionadas à área <i>escopo</i> . Tanto no que se refere a explicar as necessidades aos membros da equipe e aos superiores quanto aos propósitos, entregas e solicitações de mudança dos projetos.	A área de <i>custos</i> com relação a obter informações dos superiores quanto às despesas inerentes ao projeto.
	Qualidade da Comunicação	Destaque para o atributo <i>confiança</i> (as informações partilhadas pelos emissores são consideradas confiáveis).	Deficiência quanto a <i>acessibilidade das informações</i> (localização e acesso fácil a todos que precisam da informação).

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. Considerações finais

O gerenciamento da comunicação se mostra muito influente na Gestão de Projetos, uma vez que seus aspectos positivos e negativos, identificados nas dimensões de processos, meios de comunicação, facilidade da comunicação e qualidade da comunicação, podem interferir diretamente no resultado do projeto. Nesse sentido, sugere-se, para pesquisas futuras, o estudo das relações causais entre os aspectos e dimensões analisados neste trabalho e o resultado dos projetos. Não obstante, é relevante a realização de pesquisas para analisar o gerenciamento da comunicação e as partes interessadas, como área do conhecimento. O estudo apresenta como limitação a impossibilidade de generalização dos resultados para as demais prefeituras do Brasil, pois foi analisada, em profundidade, uma prefeitura do sul gaúcho. Entretanto, cabe ressaltar que a presente pesquisa busca explorar, qualitativamente, o tema gerenciamento da comunicação no setor público e servir de base para trabalhos futuros, em virtude da carência de estudos sobre gestão de projetos em organizações deste setor.

## Bibliografia

- ARAÚJO, Claudio S; ARAÚJO, Marcelo H. de; REINHARD, Nicolau. **Fatores motivadores e facilitadores dos relacionamentos em redes: como os gestores públicos reconhecem esses fatores em dados governamentais abertos**. Revista de gestão e tecnologia (Navus). Florianópolis/SC. v. 7, n. 1, p. 73-92, jan./mar. 2017.
- BIBLIOTECA DIGITAL BRASILEIRA DE TESES E DISSERTAÇÕES – BDTD. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/Contents/Home?section=what>>. Acesso em: 26 jun. 2017.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI, Roque. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos** – 4º. Ed. – São Paulo: Editora Atlas S.A. - 2015.
- CARVALHO, K. E. M.; PISCOPO, M. R. Fatores de Sucesso da Implantação de um PMO: um caso na Administração Pública. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 3, p. 56-78, set./dez. 2014.
- CLELAND, D.I.; IRELAND, L.R. Gerência de projetos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- CLEMENTE; Ademir *et al.* **Projetos Empresariais e Públicos**. 3 ed. São Paulo. Editora: Atlas S.A. 2008.
- DINSMORE, Paul; NETO, Fernando Henrique da Silveira. **Gerenciamento de Projetos e o Fator Humano**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2007.
- NEWCOMER, Kathryn. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. **Revista do Serviço Público**. Brasília. ENAP, 1999 Ano 50 nº 02. Tradução Disponível em: <[www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)>. Acesso em: 25 jun. 2017.
- GIACOMO, Waldemar Álvaro Di. **O New Public Management no Canadá e a Gestão Pública Contemporânea**. Interfaces Brasil/Canadá, Rio Grande, n. 5, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/interfaces/article/view/6508/4590>>. Acesso em: 19 set. 2016.
- GIL, Antônio Carlos, 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa**/ Antônio Carlos Gil. – 4. Ed. – São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- GODOY, Arilda Schmidt. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71. Jul./Ago. 1995. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/rae/v35n4/a08v35n4.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n4/a08v35n4.pdf)>. Acesso em: 24 jun. 2017.
- IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=431560&search=rio-grande-do-sul/rio-grande>>. Acesso em: 15 nov. 2016.
- KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**/ Harold Kerzner; tradução Lene Belon Ribeiro. – 2. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006. 824p; 25cm.
- KERZNER, Harold. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**/ Harold Kerzner, tradução de João Gama Neto e Joyce I. Prado. – São Paulo: Editora Blucher, 2015.
- KEELING, Ralph. BRANCO, Renato Henrique Ferreira **Gestão de projetos: uma abordagem global** / Ralph Keeling; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Orlando Cattini Jr. – São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

- KEELING, Ralph; BRANCO, Renato Henrique Ferreira. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. Tradução Cid Knipel Moreira. – 3. Ed. – São Paulo: Saraiva, 2014.
- MENEZES, Luis César. **Gestão de Projetos. Catho Educação Executiva**, 2009. Disponível em: <[http://www.catho.com.br/curso/elearning/biblioteca/g\\_projetos/textodeapoio.pdf](http://www.catho.com.br/curso/elearning/biblioteca/g_projetos/textodeapoio.pdf)>. Acesso em: 27 jun. 2017.
- MOLENA, Airton. **A Comunicação em Gestão de Projetos**. Trabalho de conclusão de curso de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-comunicacao-na-gestao-de-projetos/4216/download/>>. Acesso em: 15 nov. 2016.
- MOLENA, Airton. **Modelo estruturado para gestão das comunicações em projetos: Pesquisa survey com os profissionais de GP do Capítulo São Paulo do PMI**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/107/1/Airton%20Molena.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- PESTANA, C. VALENTE, G. (2013). **Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: da implantação do escritório de projetos à gestão de portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo**. III Congresso Consad de Gestão Pública 2013. Disponível em: <[http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_III\\_congresso\\_consad/painel\\_21/gerenciamento\\_de\\_projetos\\_na\\_administracao\\_publica\\_da\\_implantacao\\_do\\_escritorio\\_de\\_projetos\\_a\\_gestao\\_de\\_portfolio\\_na\\_secretaria\\_de\\_estado\\_de\\_gestao\\_e\\_recursos\\_humanos\\_do\\_espirito\\_santo.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_21/gerenciamento_de_projetos_na_administracao_publica_da_implantacao_do_escritorio_de_projetos_a_gestao_de_portfolio_na_secretaria_de_estado_de_gestao_e_recursos_humanos_do_espirito_santo.pdf)>. Acesso em: 19 set. 2016.
- PISA, B; OLIVEIRA, A (2013). **Gestão de Projetos na Administração Pública: Um instrumento para o planejamento e desenvolvimento**. Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento. Disponível em: <[http://200.19.73.116/anais2/wp-content/uploads/2015/08/Beatriz\\_Jackiu.pdf](http://200.19.73.116/anais2/wp-content/uploads/2015/08/Beatriz_Jackiu.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2016.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Quinta Edição**. Newtown Square, PA, 2013;
- REGO, M; IRIGARAY,H. (2011). **Gerenciamento de Projetos: Existe produção científica brasileira?**. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ – 4 a 7 de setembro 2011.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5ª edição, Porto Alegre: Penso, 2013.
- SOUZA, E; REINHARD, N (2015). **Uma Revisão Bibliográfica dos fatores ambientais que influenciam a gestão de projetos de sistemas de informação no setor público**. Revista de Gestão e Projetos – GeP. Vol. 6, N. 2 Maio/Agosto 2015.
- VALLE, André Bittencourt et. al. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos no setor público**. 2008. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/publicsector/>>. Acesso em 27 jun. 2017.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- VERZUH, Eric. **MBA compacto, gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.