

Deficiência de Comunicação em Projetos em uma Universidade pública: Um problema de Planejamento de Gerenciamento da Comunicação.

Alexandre Antonio de Oliveria Andrade - alexandre.ao@unitins.br

Darlene Teixeira Castro - Orientadora- darlenetx@gmail.com

RESUMO: Este artigo apresenta uma discussão sobre a importância da elaboração de um plano de comunicação nos projetos em uma Universidade pública a partir de um estudo de caso sobre o gerenciamento da comunicação no projeto X2O, responsabilidade da Pró-Reitoria de Pesquisa e Projeto de Correção de Fluxo, Pró-Reitoria de Graduação. Percebeu-se que no momento da elaboração dos projetos não ocorreu o planejamento efetivo da comunicação. Foi percebida a falta de um plano de comunicação assim como não há delegação de responsabilidades, há comunicação falha entre os *stakeholders*, principalmente entre os responsáveis pelo projeto e os demais departamentos administrativos da universidade em questão que fazem a função meio. O resultante das falhas termina por comprometer a realização do projeto dentro de um padrão que possa ser considerado de alta qualidade.

Palavras-chave: projetos, plano de comunicação, gerenciamento.

ABSTRACT: This article presents a discussion on the importance of developing a communication plan for projects in a public University based on a case study on communication management in the X2O project, which is the responsibility of the Dean of Research and Flow Correction Project. , Dean of Undergraduate Studies. It was noticed that when planning the projects, there was no effective communication planning. It was noticed the lack of a communication plan as well as there is no delegation of responsibilities, there is flawed communication between the stakeholders, mainly between those responsible for the project and the other administrative departments of the university in question that perform the middle function. The result of the failures ends up compromising the realization of the project within a standard that can be considered of high quality.

Keywords: projects, communication plan, management.

1 INTRODUÇÃO

Comunicação é um processo em que há transmissão da informação de uma pessoa a outra. Assim, a informação é intercambiada, compartilhada entre as pessoas envolvidas, tornando-a comum. Sempre, há uma intenção, seja ela, de informar apenas ou de influenciar o comportamento de alguém ou da equipe, além de propiciar o nivelamento entre os objetivos dos diversos sujeitos da organização assim como os objetivos estratégicos organizacionais. É um processo de mão dupla, visto que há a emissão da informação e o retorno, quando os receptores ao receberem a mensagem, processam-na e chegam ao entendimento comum.

O planejamento do processo comunicativo é essencial em qualquer ambiente, e em projetos esse planejamento é fundamental, visto que vários atores estão envolvidos na realização de tarefas que devem acontecer de forma harmoniosa, com tempo pré-determinado e a um custo específico.

Sabe-se que a comunicação é um fator que influencia no sucesso dos projetos, pois há a necessidade de troca de ideias, de interação entre os membros da equipe para o acompanhamento das atividades e, também, para solucionar os problemas surgidos durante a

execução das tarefas, por isso, um bom plano de comunicação e a qualidade da comunicação interferem no resultado final de um projeto.

O PMBOK 4ª Edição (2008) apresenta o gerenciamento da comunicação durante o andamento do projeto como indispensável para o seu sucesso, e para tal é relevante identificar todas as partes interessadas no projeto: a equipe e os *stakeholders*, enfim todos que podem ser favorecidos ou prejudicados com o resultado final. Nessa perspectiva, o gerenciamento da comunicação deve ser planejado de forma a realizar, monitorar e controlar o fluxo das informações. Bem como para que os dados gerados sejam transformados em informações, divulgados e armazenados como lições aprendidas para ações futuras.

Para uma efetiva comunicação nos projetos, é evidente a necessidade da definição de como ela ocorrerá e quais as informações devem ser compartilhadas e em qual nível de detalhamento para cada membro da equipe e *stakeholders* e, ainda, por quais meios estas informações serão distribuídas.

O planejamento da comunicação requer determinar os objetivos, os documentos que serão gerados, como, boletins, relatórios, memorandos e outros, o espaço de tempo em que devem ser gerados e, quando aplicável, a frequências de suas gerações.

Em projetos fazer com que os membros da equipe compreendam o que se deseja obter e o porquê se deve obter em termos de objetivos é uma ação que compele a elaboração e execução de processo comunicacional com uma qualidade excelente.

As falhas na comunicação terminam por afetar todas as outras oito áreas de conhecimento do projeto, que de acordo com o guia do PMBOK, são: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Riscos e Aquisições.

Diante desse cenário, percebe-se que, em sua maioria, os projetos da Universidade em comento não apresentam plano de comunicação previamente elaborado, fato esse que terminou por despertar o interesse em investigar, por meio de um estudo de caso, tendo como objeto os projetos X2O e Correção de Fluxo, desenvolvidos pela Universidade, identificar e analisar quais foram as consequências do não planejamento da comunicação nos projetos além dos efeitos em outros departamentos da instituição. Este artigo trata da Organização Sistêmica de Organizações.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Identificar a importância da comunicação efetiva para o sucesso dos projetos da Universidade.

2.2 Objetivos específicos

Identificar e analisar os principais gargalos de comunicação entre as equipes dos projetos de pesquisa e destes com os demais stakeholders;

Analisar os efeitos das falhas da comunicação que afetam de forma importante a execução dos projetos e seu efeito em outros procedimentos administrativos;

Propor ações corretivas para as falhas identificadas e analisadas.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido a partir da pesquisa exploratória tendo como base o estudo de caso. Sobre o estudo de caso pode entender que é:

[...] uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um

certo fenómeno de interesse.” (www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte(Quadrante-Estudo%20caso).pdf)

Foram analisados os projetos X2O e Correção de Fluxo com vistas à identificação da existência ou não de um plano de comunicação previsto para a execução dos mesmos.

4 CONCEITUANDO COMUNICAÇÃO

Comunicação tem suas origens no latim *communis*, “tornar comum”. Portanto, comunicar é mais que enviar informações, é transmitir, é fazer participar, é propagar, é fazer saber a todos os envolvidos no processo comunicativo. Chiavenato (2010) define comunicação como tornar comum a uma ou mais pessoas determinada informação ou mensagem.

Historicamente, a comunicação é concebida como uma ferramenta que permite anular forças contrárias, possibilitando a cooperação, relações mais tranquilas, mais harmônicas.

Sociologicamente, a comunicação é instrumento de interação entre as pessoas nas organizações sociais.

Segundo Kunsch (2003, p. 161) “comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”.

Nesse sentido, é a comunicação um processo em que o indivíduo como indivíduo provoca uma resposta ao receptor.

Para Chiavenato (2010, p. 421)

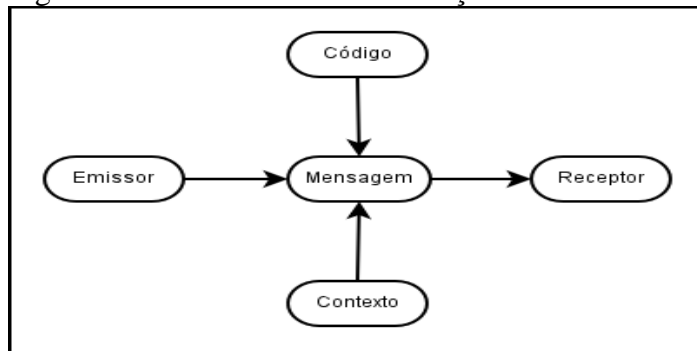
a comunicação deve ser considerada bidirecional para ser eficaz, ela caminha em duas mãos: da fonte para o destinatário e vice-versa. Uma comunicação eficaz ocorre quando o destino decodifica a mensagem e agrega um significado a ela que se aproxima da informação ou ideia que a fonte tentou transmitir.

O processo de comunicação pode ser eficiente e eficaz. A eficiência está relacionada com os meios utilizados para a comunicação, enquanto a eficácia está relacionada com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado.

De acordo Gasnier (2008, p. 12) comunicação é “o processo de transmissão e compreensão de informações sejam ideias, conceitos, dados, instruções, autorizações, recados, histórias ou lições, nos dois sentidos e através do uso de símbolos cujos significados são comuns aos envolvidos”.

Então, pode-se entender a comunicação como um processo em que a informação é transmitida, seja ela, uma ideia, conceitos, dados, instruções e outros, por meio de símbolos, comuns aos envolvidos, a fim de serem compreendidos. Ela inclui vários elementos como: um emissor; receptor; propósito; canal; mensagem conforme a figura a seguir.

Figura 1 – Elementos da comunicação.



Fonte: os autores

Entende-se o emissor como o responsável produzir a mensagem e asseverar que seja compreendida de forma integral e corretamente pelo receptor.

O receptor é aquele a quem a mensagem é direcionada e cabe a ele dar significado às informações recebidas. Por isso, estas informações, dependendo da situação, necessitam ser tratadas de forma que apresentem um significado para aqueles que precisam ler, compreender e utilizar os dados apresentados.

Mensagem é a informação produzida, a ser compartilhada. Para tal, há a preocupação de como vai ser enviada, quais símbolos ou sinais, sempre com objetivo de informar, despertar reações no receptor. Sobre a mensagem, Chiavenato (2010, p.77-78) esclarece que

O primeiro cuidado a ser tomado numa comunicação consiste em procurar saber com quem se fala. Isto porque a formação profissional, o status, o nível de linguagem, os conhecimentos e os interesses do receptor influenciam o entendimento da mensagem que lhe é dirigida.

Há necessidade de sintonia com o receptor, o que nem sempre ocorre.

Nas ideias do autor, a preocupação com o código utilizado, o nível de linguagem e a produção de um texto claro e coeso faz-se muito importante no processo comunicativo.

De acordo Bateman e Snell (1993, p. 402), “é a transmissão de informação e significado de uma parte para outra através da utilização de símbolos partilhados”.

Os meios, canais de comunicação, são muitos: face a face (reuniões), telefone, documentos escritos: relatórios, memorandos, e-mails, boletins, banco de dados de computador e outros.

4.1 A Importância do gerenciamento da comunicação em projetos

A comunicação nos projetos é um processo por meio do qual a informação se movimenta de maneira informal ou formal, descendente ou ascendente conforme a hierarquia. Para Chiavenato (2010, p.431) “o processo de comunicação humana é contingencial, também as comunicações dentro das organizações não são perfeitas. Elas são alteradas e transformadas ao longo do processo”. Ainda, conforme o autor para uma equipe tornar-se entrosada e coesa, com os membros dispostos em diferentes postos, deve valer-se de uma comunicação efetiva, o que requer planejamento para organizar as informações.

É válido lembrar que para qualquer um que desempenha função de planejamento e controle há necessidade de informar e solicitar informações, portanto a comunicação é imprescindível para obter informações, compará-las com os padrões, bem como, para estabelecer medidas corretivas quando necessário.

Nas palavras de Dias (2007, p. 20) “a comunicação é uma atividade indispensável para o funcionamento de todos os processos organizacionais”

Para o PMBoK (Project Management Institute, 2008) a área de conhecimento “comunicação”, é fundamental para o sucesso dos projetos. Já que no processo de execução das atividades é gerado um grande número de dados, e essa demasia de informações precisa ser organizada e transmitida para os membros da equipe.

Chiavenato (2010, p.417) afirma que:

A informação não é tangível nem mensurável, mas é um produto valioso no mundo contemporâneo porque proporciona poder.

A informação é fator de produção absolutamente decisivo, não é mais o capital.

O conhecimento é uma forma organizada de informações consolidadas pela mente humanas ou por meio dos mecanismos cognitivos da inteligência da memória e da atenção.

Dado é o registro ou anotação de algum evento ou ocorrência. Um banco de dados,

por exemplo, é um meio de acumular e armazenar um conjunto de dados para serem combinados e processados. Quando um conjunto de dados possui um significado, temos uma informação.

A informação é um conjunto de dados com um determinado significado. O significado reduz a incerteza a respeito de algo ou aumenta o conhecimento a respeito de algo. O conceito de informação envolve um processo de redução de incertezas.

Assim, um fluxo de comunicação efetivo entre os membros da equipe durante o projeto pode desvelar-se fator culminante para a resolução de problemas e para a tomada de decisões eficazes para o sucesso do projeto.

De início, todos os envolvidos no projeto devem ter consciência da importância da comunicação, não somente para armazenar informações, mas para torná-las comuns entre as pessoas envolvidas, para verificar se todos compreenderam de forma clara atribuindo o mesmo significado à mensagem.

Acredita-se que gerenciar a comunicação em um projeto de forma eficiente e eficaz é necessário elaborar um bom plano de comunicação. Para tal, é preciso decidir que meios serão utilizados para veicular a informação, qual a informação deve ser entregue, para quem, quando e por quem deve ser entregue.

Entende-se como função do gerente de projeto analisar o valor de cada informação, para que o fluxo de informações aconteça de forma eficiente e eficaz e, como consequência, somente informações pertinentes sejam entregues a cada um dos envolvidos no projeto. Caso contrário, a equipe poderá estar mobilizando esforços para produzir informações não concernentes aos *stakeholders*, a quem foram entregues.

A comunicação se desenvolve em alguns estágios e em cada um deles são apresentados determinados comportamentos que podem possibilitar ou não o fluxo de informação a partir da comunicação, como por exemplo:

Estágio 1- Comunicação Básica: Neste estágio está os cumprimentos, a conversação formal e também superficial. Esse nível é executado por todo mundo, quando entramos na empresa e saudamos todo mundo com um “bom dia” ou “olá”. Esse nível não gera comprometimento, aproximação ou outro tipo de relacionamento.

Estágio 2 – Comunicação de Rotina: Neste momento há uma troca de informações que podem ou não ser seguidas de comentários pessoais. Após a saudação inicial se propõe um breve diálogo. Esse é um estágio comum nas empresas, bastante utilizado pelo departamento administrativo.

Estágio 3 – Comunicação das Ideias: Aqui tem o início da liberdade. Aqui se arrisca a expor os seus próprios pensamentos e opiniões. É um estágio em que o profissional começa a se sentir mais solto para fazer suas ponderações sobre o tema discutido. Ao chegar neste nível de comunicação, a pessoa está mais propensa ao crescimento profissional, pois expõe com mais facilidade suas ideias.

Estágio 4 – Comunicação Efetiva: A comunicação começa a atingir um nível gerencial, em que as decisões começam a ser elaboradas de modo consistente. As pessoas se comunicam de forma mais clara, voz mais branda, o peso da autoridade está condicionado não ao poder e sim à responsabilidade das decisões expostas.

Estágio 5 – Comunicação por Resultados: Um nível de conhecimento aliado à uma grande expertise, histórico de mercado, empresas e de produtos são relevantes. Profissionais nesse estágio estão normalmente envolvidos em reuniões e o tempo é um bem precioso, por isso, utiliza-se o nível 1 e 2 com a maioria da empresa, dedicando-se à ater-se com profissionais de nível 3 e 4.

(<http://www.ibccoaching.com.br/blog/comunicacao-efetiva-essencial-para-sua-carreira/>)

Como pode ser evidenciado, o processo comunicacional pode ser bem complicado, pois vai além de conceber a informação sobre algo, é preciso atribuir sentido, tornar a informação comum a todos os envolvidos no projeto, para isso se faz necessário que, no processo, todos os dados possam ser recebidos e interpretados, visto que a informação certa, em tempo hábil, e na mão da pessoa adequada, faz, sim, grande diferença, para o sucesso do projeto.

Se faz necessário pensar a importância da comunicação com outros setores, que a primeira vista, parece não estarem envolvidos no projeto, tais como: departamento de administração, departamento financeiros, departamento de pessoas, departamento de transportes, dentre outros.

Quando os responsáveis por projetos atentam para a importância da comunicação a probabilidade destes outros departamentos atuarem de forma a expor detalhes relativos aos procedimentos administrativos com vistas a estabelecer de forma adequada orientações que subsidiarão a elaboração do projeto, e dar o suporte necessário para que os objetivos previstos sejam alcançados. Mas quando na elaboração do projeto não ocorre o estabelecimento do planejamento da comunicação de forma a pensar na interação com estes outros departamentos, certamente ocorrerá falhas que muito possivelmente afetará de sobremaneira os resultados do projeto, principalmente quando estes projetos são desenvolvidos e executados por órgãos públicos que por sua natureza se submetem a uma gama de leis principalmente no que tange a aquisição de bens e/ou serviços.

Para exemplificar tal fato, vamos criar uma situação fictícia onde ocorre falha de comunicação com outros departamentos. Passemos a analisar o seguinte fato:

Um determinado órgão público elaborou um projeto que denominado de “XYZ” com tempo de execução previsto para 12 meses. Na elaboração do cronograma realizado pelos pesquisadores foi contemplada a previsão de aquisição de dois veículos automotores especialmente adaptados para coleta e análise do elemento denominado “*Elemento W*” que ocorreria em campo no período do mês de julho e setembro do ano de 20XX, momento considerado pelos pesquisadores excelente para tal coleta, mas antes de estabelecer o cronograma não consultaram o departamento de compras para saber o tempo previsto para aquisição de tais veículos, pois como os pesquisadores não atentaram para o fato de que para um órgão público realizar uma aquisição, dependendo do valor, devem ser atendidas as exigências da lei 8.666/93 que estabelece que devido a natureza da aquisição deverá ocorrer a partir de licitação que em média leva de quatro a seis meses para ser concluída e para o recebimento dos veículos licitados leva em média mais dois meses, para o caso específico de um veículo adaptado, ou seja, um atraso médio de oito meses. Nota-se que por falha na comunicação prévia não foi possível contar com o apoio informacional dos departamentos administrativos do órgão em questão e que por este motivo fatalmente ocorreu um atraso extremamente considerável na execução da parte principal do projeto, comprometendo as outras áreas do conhecimento tais como: o escopo, o tempo, os custos, a qualidade, os recursos humanos. Resultado: o órgão teve que arcar com a multa imposta pelo contratante pelo não atendimento à entrega dos resultados do projeto, fato este que também não fora contabilizado no projeto.

Pode-se perceber que não houve a percepção da necessidade da promoção da consulta dos departamentos administrativos, ficando tal consulta restrita apenas aos pesquisadores que

dominam a área de conhecimento do “*Elemento W*”, e acreditaram que seria o bastante. Mas a falta de atenção para a necessidade da aplicação do interconhecimento dos demais envolvidos com vistas ao alcance dos objetivos, ou seja, visão compartilhada de forma sistêmica culminou com o insucesso do projeto.

A importância da visão do todo é imprescindível para que as ações possam ser planejadas de forma mais ajustadas, como pode ser visto na colocação de Takahashi (apud CHURCHMAN, 2002) onde afirma que

os sistemas são constituídos de conjuntos de componentes que atuam juntos na execução do objetivo global do todo. O enfoque sistêmico é simplesmente um modo de pensar a respeito desses sistemas totais e de seus componentes. Desta forma quando enxergamos a organização como sendo processos que se relacionam estaremos trabalhando com um enfoque sistêmico.

5. RESULTADOS E REFLEXÕES

Nos projetos objetos de estudos desse trabalho, X2O e Correção de Fluxo, detectou-se que não há um plano de comunicação, não há um responsável por gerenciar a comunicação durante o período de execução das atividades dos projetos.

O projeto X2O, projeto de pesquisa, apresenta problemas de comunicação dentro da equipe, o que gera vários transtornos, impactando em mudanças no cronograma para término das atividades e, também, nos custos.

Percebe-se que não há um plano de comunicação, apenas é citado no projeto que os responsáveis pelas atividades devem entregar um relatório no final de cada semestre ao gerente do projeto, não há cronogramas de reuniões onde poderiam ser discutidos diversos detalhes sobre o andamento do projeto e evitar que ocorram os problemas que foram percebidos no decorrer da análise dos documentos gerados pelo projeto.

As informações não são distribuídas, de forma eficaz, para os envolvidos. Durante a execução das atividades, e apenas ao final de cada semestre, quando necessário, o documento é entregue constando o que aconteceu, quais os problemas ocorreram, quais as consequências, e quais as alterações necessárias nos prazos e custos, bem como, quais atividades foram realizadas e como devem ser realizadas as que não ocorreram, ou seja, após os fatos ocorridos.

Não há respostas no relatório para perguntas como: Qual a variação do custo? Qual a variação do prazo para entrega do produto? Se, com todas as alterações, a qualidade do produto será mantida?

A análise de processo comunicativo do projeto desvelou que se houvesse uma comunicação efetiva entre a equipe do projeto e os outros setores envolvidos, problemas como de atrasos nas aquisições poderiam ter sido sanados durante o prazo determinado para a execução dele.

Em um projeto, o gerente deve atentar-se para tudo que está acontecendo para poder informar aos envolvidos as decisões que venham implicar em mudanças no projeto. Assim, é ele o responsável por fazer a integração entre a equipe, e oportunizar que boas ideias possam tramitar junto aos envolvidos, possibilitando a execução das atividades do projeto.

O PMBOK 4ª Edição (2008) apresenta o gerenciamento das comunicações em cinco processos, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1 – Gerenciamento das comunicações

Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e controle
10.1 – Gerenciar as partes interessadas	10.2 – Planejar as Comunicações	10.3 – Distribuir Informações 10.4 – Gerenciar expectativas de partes interessadas	10.5 – Reportar o Desempenho

Fonte: os autores, adaptado de PMBOK (2008)

Para que sejam estabelecidos os padrões necessários para uma comunicação que gere resultados interessantes para o projeto é preciso que sejam estabelecidas algumas ações, tipo: identificar quais os principais receptores das informações que serão geradas. Para Melo (s/d, s/p),

Uma vez identificados os intervenientes, faz-se importante questionar sobre a influência e o interesse de cada um deles na condução e nos resultados do projeto. A análise combinada dos níveis de influência e interesse permite classificar cada interveniente segundo sua possibilidade de contribuição para o projeto.

Ainda citando Melo apud (Chaves *et al.* 2007),

propõem uma estrutura composta por quatro categorias de contribuição, quais sejam: aliados, bloqueadores, membros da rede e desaceleradores. Para cada uma destas categorias, os autores indicam ações que podem potencializar a contribuição dos intervenientes [...]. Salienta-se, porém, que as ações indicadas devem ser operacionalizadas por meio da comunicação específica e personalizada para cada grupo.

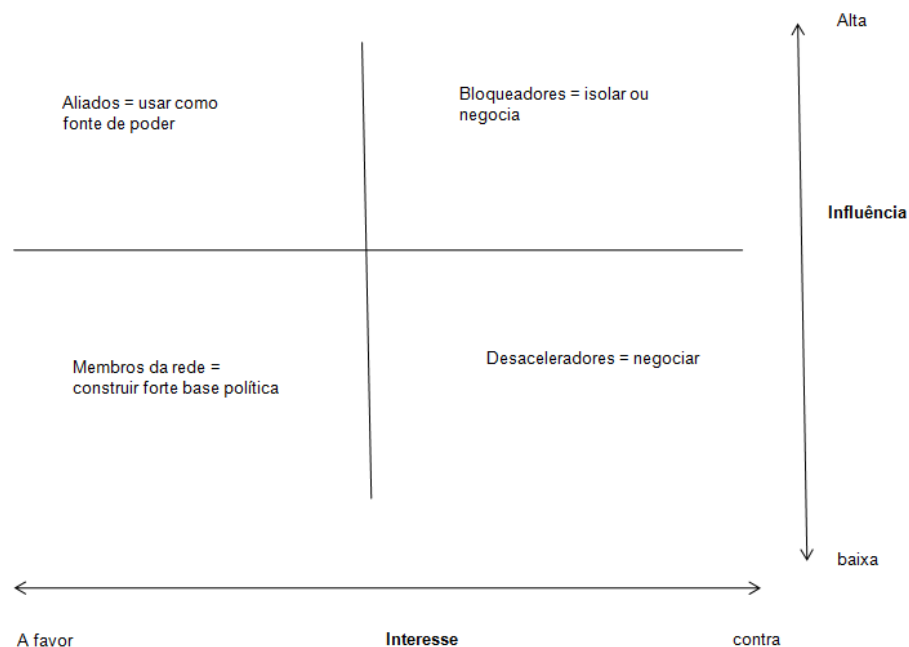


Figura 2 – Estrutura para classificação dos intervenientes do projeto

Fonte: Adaptado de Chaves *et al.* (2007)

Ao contrário do que dispõe o PMBoK 4ª Edição (2008), o projeto X2O não apresenta um plano de comunicações em que todo o fluxo de informações seja gerenciado com qualidade, desde a identificação das partes interessadas, a coleta e tratamento das informações e a distribuição das informações.

Detectou-se que a falta de gerenciamento da comunicação contribuiu para que falhas ocorressem e afetassem de forma importante o resultado do projeto, principalmente, no que se refere aos prazos e custos. Durante os estudos realizados no departamento de pesquisa da IES, foi identificado que em média ocorreram dois termos aditivos em cada um dos projetos, e que vários podem ser os fatores que provocam estes aditivos: comunicação deficiente, alteração do prazo, provocado pela equipe de projeto, expansão do escopo, solicitado pelo próprio patrocinador ou, ainda, quaisquer outros fatores determinantes tais como atraso no pronto atendimento as demandas do projeto por parte dos departamentos administrativos por não terem sido consultados no momento da elaboração do projeto.

O Projeto de Correção de Fluxo é dividido em três subprojetos: primeiro: Dependência, em virtude de sua base regimental, para oportunizar aos acadêmicos uma nova chance para aquelas disciplinas que não obtiveram êxito. O segundo processo é denominado de Correção de Fluxo voltado especificamente para aos acadêmicos advindos/ originários de matrículas fora de época e que não cursaram parte das disciplinas. O terceiro é o de Finalização Disciplinar, em última instância, para a correção da vida acadêmica.

Após análise do projeto, percebe-se uma falha no planejamento, pois não há um plano de comunicação desenvolvido, somente foram encontradas as seguintes informações especificadas no projeto:

- A Universidade divulgará os blocos de disciplinas das três etapas por meio de:
- Comunicado nº 01: banner aos acadêmicos e CAS informando a oferta, quem pode fazer e como fazer as disciplinas.
 - Comunicado nº 02: aos Polos e CAS com todas as orientações sobre procedimentos e cronograma;
 - Comunicado nº 03: Edital de convocação dos acadêmicos para a realização da segunda etapa de Correção de Fluxo e da Finalização Disciplinar das disciplinas, em terceira etapa.

O texto que seria um planejamento da comunicação é muito genérico, informa apenas que três comunicados serão veiculados na página da Universidade e enviados aos polos pela presenciais, informação essa que é veiculada no início do projeto. Não informa quem são os interessados, quais as informações são necessárias a cada um, e como as informações chegarão até eles, e como ocorrerá a comunicação durante o período de execução das atividades.

Ainda, não evidencia quem é o responsável pelo gerenciamento das informações, por torná-las acessíveis durante todo o processo e a todos os envolvidos.

Outra falha é a não determinação de como os dados serão coletados e armazenados e distribuídos para que se possa avaliar o desempenho do projeto e, se necessário, pensar em soluções para os problemas que surjam durante a execução.

Outro fator a ressaltar é a não determinação de como aconteceria o gerenciamento ativo da comunicação com os stakeholders para satisfazê-los e, também, resolver problemas que podem afetá-los.

Para Chiavenato (2010, p. 417)

Quando o administrador desempenha a função de planejamento, ele solicita informações, memorando, relatórios. Ele solicita informações e comunica a nova

estrutura para todos.

Quando o administrador desempenha a função de controle, ele utiliza intensamente a comunicação para obter informações, compará-las com os padrões e estabelecer medidas corretivas quando necessárias.

A habilidade de comunicação constitui uma parte fundamental em cada atividade administrativa.

De acordo ao autor, para o sucesso do projeto, a informação produzida durante o ciclo de vida do projeto deve ser distribuída em um prazo determinado, por meio de vários instrumentos, como: relatórios, memorando, e-mails, chats e outros que devem ser previamente determinados.

Destarte que, no projeto da graduação, não há um plano estruturado que evidencie os canais de comunicação e a frequência que essa comunicação ocorrerá para resolver problemas surgidos ao longo da execução do projeto, visto que para a sua realização envolve tecnologias, programas, internet, dessa forma, entende-se que muitos dos problemas de comunicação referem-se aos ambientes da TI.

Sendo assim, no plano desse projeto deveria evidenciar quais meios seriam utilizados para distribuir as informações e qual com qual frequência deveriam serem distribuídas, tipo: semanal, quinzenal, mensal,

Percebe-se que o plano de comunicação é fator importante para evitar que o projeto desvie do seu curso e que problemas que surjam possam interromper ou alterar o cronograma. Nesse sentido, conforme PMBOK (2008) entende-se como funcionalidade de um plano de comunicação: determinação das necessidades de informações e comunicação das partes interessadas no projeto; colocação das informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto no momento adequado; coleta e distribuição das informações sobre o desempenho. Incluindo relatório de andamento, medição do progresso e previsão; gerenciamento das comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto e resolver problemas com *stakeholders*,

Nesta linha, para elaborar um bom plano de comunicação é preciso que se respondam os seguintes questionamentos:

- Quais informações são relevantes para cada um dos envolvidos?
- Quem é responsável por gerar as informações?
- Quem é responsável por distribuir as informações?
- Quais os meios serão utilizados para distribuir as informações?
- Como as informações devem ser?.
- Qual a frequência que as informações devem ser encaminhadas?
- Qual o *feedback* necessário?

Sabe-se que é quase impossível um planejamento perfeito de um projeto, porém analisando os dois projetos da IES verificou-se que na hora da elaboração dos projetos ocorram várias falhas, dentre elas a falta de um plano de comunicação, falta de compartilhamento da visão junto aos departamentos administrativos da Universidade o que afetou o atendimento às demandas geradas pela equipe do projeto, falha na delegação de responsabilidades, o que gerou comunicação falha entre os stakeholders, principalmente, entre os responsáveis pelo projeto e os outros setores envolvidos em sua execução. Ainda, detectou-se que o resultante das falhas aqui citadas termina por comprometer a realização do projeto dentro de um padrão que possa ser considerado de alta qualidade assim como provoca um aumento dos custos para a execução, aumento de demandas emergenciais dos departamentos

administrativos, principalmente da área de compras, de recursos humanos, de transportes e do financeiro, tudo isso motivado pela falha no planejamento da comunicação.

6 CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Os estudos evidenciaram que os pesquisadores e os administradores que elaboram os projetos aqui estudados não se preocuparam com o gerenciamento da comunicação, isso evidencia que não compreendem que falhas na comunicação podem culminar em atritos entre os envolvidos, abalando as relações e, até mesmo, levar o projeto ao caos total.

É relevante observar que como as informações não foram distribuídas, ao longo dos projetos, levando feedback aos envolvidos e *stakeholders* não foi possível medir o desempenho e pensar novas estratégias e buscar soluções para os problemas que surgiram durante o ciclo de vida do projeto.

O estudo desvelou a importância de uma comunicação eficiente e eficaz para o sucesso dos projetos, visto que os casos aqui analisados tiveram problemas por falta de planejamento da comunicação, o que impossibilitou a distribuição das informações, que poderiam ter melhorado o desempenho do projeto, essas ficaram em poder de apenas um membro da equipe, não permitindo a busca da resolução dos problemas, como alteração de prazos, majoração de custos orçados e, conseqüentemente, a qualidade do produto, por parte de outros departamentos da Universidade.

No contexto da Universidade, é necessária maior maturidade dos gerentes dos projetos quanto à importância do planejamento do gerenciamento, da comunicação, da elaboração de um plano de comunicação para um processo comunicativo eficiente e eficaz, em todos os projetos que forem elaborados e executados pela IES desde geração de informações, análise e distribuição para os membros da equipe e os *stakeholders*.

Observa-se que os grupos de projetos da IES estão procurando melhorar a forma de gerenciar seus projetos, mas ainda tem muito que ser melhorado, pois ainda há negligência com relação ao planejamento do gerenciamento da comunicação.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing; Um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

GASNIER, Daniel Georges. **Comunicação empresarial: guia prático**. São Paulo: IMAM, 2008.

IBC-COACHING. **Comunicação efetiva – Essencial para sua carreira**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/blog/comunicacao-efetiva-essencial-para-sua-carreira/>>

Acesso: 30 Ago. 2013

KUNSCH, Margarida Krohling. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. 2ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

MELO, Aurélia Adriana de. **Comunicação em gerenciamento de projetos**. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.faculadadombosco.edu.br%2FdownloadAnexo.php%3Ftype%3Dartigo%26id%3D8&ei=moBMUoa5Llrw8QTFt4GABg&usq=AFQjCNFNhiZq6vekvmUyLev6_iviE9PsPA> Acesso: 02 Set. 2013.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos** – PMBOK 4rd edition. Pennsylvania-USA: Project Management Institute, Inc. 2008,

PONTE, João Pedro (1994). *O estudo de caso na investigação em educação matemática*. Disponível em <[http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte\(Quadrante-Estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte(Quadrante-Estudo%20caso).pdf)>, acesso: 02 Set. 2013.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch et al. **Ambiente e estratégias segundo a teoria sistêmica e teoria Institucional: estudo comparativo de casos em escolas públicas**. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/francisco/8.pdf>> Acesso: 02 Set. 2013.