

## Comunicação: Sucesso ou Fracasso em Projetos de TI?

Claudinete Vieira Martins (TOTVS – [claudinete.vieira@totvs.com.br](mailto:claudinete.vieira@totvs.com.br)),

Dr. Mehran Misaghi (SOCIESC – [mehran@sociesc.org.br](mailto:mehran@sociesc.org.br))

### *Resumo*

Um dos fatores essenciais para o sucesso do projeto é a comunicação. Falhas na comunicação ou a falta de comunicação afetam diretamente no projeto, podendo resultar no sucesso ou até mesmo no fracasso. A fim de garantir a boa comunicação é de extrema importância fazer o planejamento do que irá ser comunicado, tendo claro as pessoas que precisam ser comunicadas, quando, de que forma, quem estará comunicando, disponibilizar as informações necessárias no momento adequado, coletar e divulgar o desempenho das informações comunicadas. A finalidade deste trabalho é abordar a importância da comunicação em projetos de TI.

**Palavras-chave:** Comunicação; Projeto; Sucesso.

### *Abstract*

One of the key factors for project success is communication. Failure or lack of communication directly affect the project and may result in success or even failure. To ensure good communication is extremely important to the planning of what will be communicated, and clear to people that need to be communicated, when, how, who will be communicating, provide the necessary information at the right time, collect and disseminate performance of the information provided. The purpose of this study is to discuss the importance of communication in IT projects.

**Key words:** Communication; Project; Success.

### *1. Introdução*

A comunicação é a habilidade humana que permite às pessoas alcançarem a interação social necessária para seu ajustamento e bem-estar afetivo. É um processo que supõe reciprocidade, envolvendo comunicador e receptor numa relação dinâmica, participativa e interativa, em que um pode influenciar o outro e vice versa, atingindo o receptor, através de um veículo dentro de um contexto do entendimento de ambas as partes.

Comunicação interna nas organizações é a somatória da comunicação desenvolvida por uma organização empresarial para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente, da direção com o público interno e entre os próprios elementos que integram este público.

O objetivo do presente trabalho é abordar sobre a importância da comunicação em projetos de TI para que estes obtenham êxito. Nas próximas seções são apresentados assuntos relacionados ao gerenciamento de projetos e comunicação em projetos. Na última seção constam as considerações finais do referido trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. Gerenciamento de Projetos

De acordo com PMBOK (2008) projeto é uma atividade com um esforço previsto para iniciar e terminar tendo como produto resultante um produto, serviço ou resultado. O término de um projeto pode ocorrer de três formas: quando finalizada as atividades previstas e atingidos os objetivos estipulados; quando identificado que os objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto precisa ser encerrado; ou quando o projeto não é mais necessário.

Exemplos de projetos: produção de um filme; desenvolvimento de um produto; lançamento de uma marca; realização de um evento; reconstrução de uma cidade; desenvolvimento de uma astronave; lançamento de um cantor; desenvolvimento de um shopping center; desenvolvimento de um curso; organização de um grande casamento; reforma de uma casa; aquisição de empresa; desenvolvimento de uma nova planta de uma fábrica. O objetivo dos exemplos dados é ilustrar que um projeto pode ser pequeno e simples, como mudar a cor de uma casa, ou grande e extremamente complexo como o desenvolvimento de uma astronave.

Cada projeto possui suas características exigindo mais ou menos planejamento e monitoramento, como: fatores sociais; fatores econômicos; fatores ambientais; legislação; integração com outros projetos da organização; integração com *software* de terceiros; número de recursos alocados; tamanho do projeto em horas; tecnologia; metodologia; maturidade da equipe na tecnologia; maturidade da equipe na metodologia; escopo; compromisso com cliente externo; projeto prioritário na organização; recursos concorrentes; verba destinada; infra-estrutura.

Parte das características mencionadas é oriunda do Planejamento Estratégico, uma vez que freqüentemente projetos são aplicados para atingir o plano estratégico. Considerações estratégicas que decorre na abertura de projetos conforme PMBOK (2008) :

- Demanda de mercado, como por exemplo, uma empresa precisará desenvolver um motor para caminhões menos poluente em resposta ao problema da camada de ozônio;
- Oportunidade/necessidade estratégica de negócios, como por exemplo, uma *softwarehouse* desenvolver um *software* para atender um novo ramo;
- Solicitação de cliente, como por exemplo, uma empresa de fundição precisará desenvolver o molde de um motor para um novo carro lançado;
- Avanço tecnológico, como por exemplo, implantar redes sociais em uma organização;
- Requisito legal, como por exemplo, uma nova regulamentação no SPED PIS-COFINS.

Para conduzir os projetos o gerenciamento visa garantir que os objetivos do projeto serão atendidos, e para isso necessita a aplicação de habilidades, técnicas, ferramentas e conhecimento. Este gerenciamento envolve desde a identificação da necessidade do cliente até a entrega final conforme produtos resultantes acordados no escopo do projeto. Mantendo o equilíbrio entre as restrições do projeto, como custo, prazo, qualidade, recurso, riscos, entre outras.

Para todo projeto independente do tipo e características o gerenciamento de projeto pode ser executado em cima do ciclo de vida do projeto. De acordo com Guido e Clements (2010) as etapas do ciclo de vida do projeto são demonstradas na figura 1:

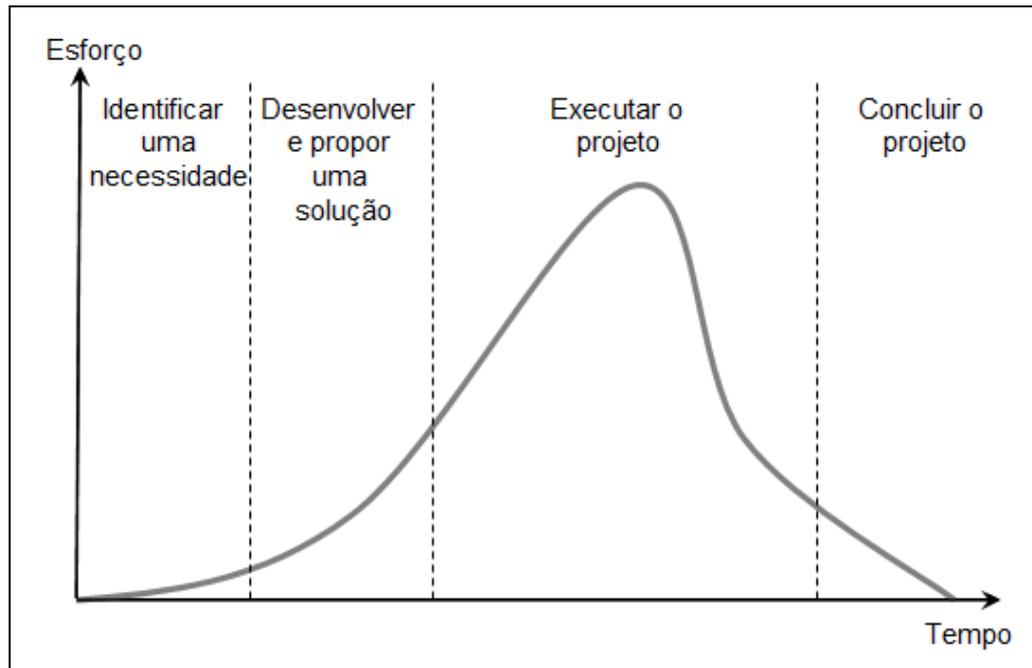


Figura 1 – Etapas do Ciclo de Vida do Projeto.

Fonte: Guido e Clements (2010, p. 8)

Em acordo ao exposto pelo Valle et. al (2010) o gerenciamento de projetos traz muitas vantagens para organização: permiti respostas rápidas às mudanças de mercado e novas oportunidades; possibilita iniciativas nas organizações e comunicação aberta; reduz perdas financeiras através do gerenciamento de cada fase do projeto; permiti tomada de decisão embasado em métricas.

É comum quando se fala em gerenciamento de projetos que mudança é uma constante certa. Diante deste fato é necessário estar preparado para as possíveis mudanças, definindo um processo para aplicar quando ocorrer com o intuito de garantir e cercar todas as variáveis que norteiam o âmbito do projeto. Referente a esse tema Chaves et. al (2010) coloca as mudanças sobre dois aspectos: as mudanças necessárias/requeridas, quando há atraso no projeto, falta de recursos (humano ou financeiro); mudanças solicitadas, referente aos requisitos de negócio ou técnicos. Para ambos os casos precisa ser verificado se estas mudanças serão aprovadas, caso afirmativo verificar o impacto, replanejar o projeto, revisar toda a documentação, incluindo o cronograma, e obter aprovação da nova linha de base do projeto. Através destas ações permiti que alguns dos benefícios do gerenciamento de projetos mencionados pelo autor VARGAS (2009) aconteça, como: disponibilizar orçamento antes de iniciar os gastos, antecipar a identificação de possíveis problemas podendo aplicar ações preventivas e corretivas evitando que o problema aconteça, e contribuir para tomada de decisão uma vez que as informações estão organizadas e disponíveis.

Em seguida serão apresentadas as nove áreas de conhecimento do gerenciamento de projeto conforme PMBOK (2008):

- Gerenciamento de riscos: Segundo Salles Júnior et. al (2010) os principais benefícios em gerenciar riscos são: minimizar o gerenciamento por crises; minimizar descobertas inesperadas e problemas; alavancar vantagens competitivas; reduzir as perdas nos projetos, dando ênfase aos resultados; e aumentar possibilidade de sucesso do projeto. Gerenciar riscos tem como objetivo identificar as possíveis incertezas e tentar controlá-

las, envolvendo muitas vezes tomada de decisão em ambiente incerto, complexo e dinâmico, normalmente projetos em TI estão inseridos neste contexto. Na identificação dos riscos são elencados os itens que podem ameaçar ou gerar oportunidade em relação aos objetivos do projeto, podendo iniciar através de consulta em projetos anteriores com características semelhantes e já verificando como o risco foi tratado, e aplicando também a técnica *brainstorming* com a equipe do projeto a fim de identificar novos riscos, entre outras formas. Como produto resultante tem-se a lista de riscos, onde será realizada análise qualitativa e quantitativa destes riscos, planejando respostas a estes. Ao longo do projeto deverá ser realizado o monitoramento. É importante destacar que todo este levantamento dos riscos e gestão dos mesmos deve estar claro o suficientemente para todos relacionados ao projeto, evitando problemas na comunicação.

- Gerenciamento da comunicação: De acordo com Chaves et. al (2010) o gerenciamento inclui os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e organização das informações do projeto na forma e nos prazos apropriados conforme cinco processos:

1º. Identificar as partes interessadas: Objetiva identificar todas as pessoas e/ou áreas/organizações que podem ser afetadas pelo projeto ou podem afetar o projeto, registrando as informações importantes quanto aos seus interesses, impacto e envolvimento do projeto. Como pode ter muitos envolvidos em um projeto é válido classificar conforme grau de interesse, influência e nível de envolvimento, facilitando o gerenciamento. Considerando que as partes interessadas podem mudar ao longo do projeto conforme as fases do ciclo de vida além de identifica-lás no início, deve ser monitorado sempre se são as mesmas e se seus interesses permanecem. Conforme PMBOK (2008) e Chaves et. al (2010) as partes interessadas em um projeto inclui: clientes/usuários (pessoas que irão utilizar o produto resultante do projeto, como o produto ou serviço, podendo ser clientes/usuários externos ou internos); patrocinador (pessoas ou grupo que irão bancar o projeto em termos financeiros. Este tem um papel importante no desenvolvimento do escopo inicial e no termo de abertura do projeto, podendo também se envolver com assuntos críticos do projeto, como por exemplo, mudança de escopo); equipe do projeto (são os responsáveis pela entrega dos produtos resultantes do projeto); fornecedores (grupo de serviço, subcontratado que fornece produto e/ou serviço para o projeto); suporte técnico (pessoas ou grupo que irão garantir que os produtos estejam disponíveis para o uso); grupo de revisão técnica e de qualidade, auditores, órgãos regulamentadores (pessoas, grupo, instituição que irá assegurar que os processos são seguidos e a qualidade dos produtos atende os padrões definidos); público, sindicatos/organizações de negociação, concorrentes (pessoas ou grupo que são afetados pelos produtos resultantes do projeto); outros gerentes de projeto ou equipes de projeto (podem ser afetados caso haja alguma integração entre os projetos.). Com o intuito em facilitar a identificação das partes interessadas, seu grau de interesse, influência e envolvimento no projeto segue no quadro 1 um exemplo de análise que pode ser feita em projetos:

Parte interessada	Grau de interesse			Influência	Envolvimento
	Custo	Prazo	Qualidade		
Cliente	Não ultrapassar	Não ultrapassar; Antecipar	Atingir ou Superar	Alta	Alto
Gerente de Projeto	< ou = meta	< ou = meta	Atingir ou Superar	Alta	Alto
Fornecedor ou	Não se	Querem mais	Atingir ou	Alta	Médio

subcontratado	preocupam com maior custo	tempo	Superar		
Equipe do projeto	Quer flexibilidade	Quer mais tempo para evitar pressão extra	Atingir ou Superar	Alta	Alto
Alta Administração	Cumprir	Cumprir	Atingir ou Superar	Alta	Alto
Outras equipes/áreas internas	Querem flexibilidade	Querem mais tempo	Querem flexibilidade	Baixo	Baixo
Externos	Indiferente	Indiferente	Alta	Baixo	Baixo

Quadro 1 – Identificação de partes interessadas para um projeto.

Fonte: Adaptado de Chaves (2011, p. 48).

2º. Planejar as comunicações: Seu objetivo é determinar as necessidades de informações no projeto e planejar como será a comunicação. Este planejamento se dá através de um plano de comunicação que deve conter: se a comunicação será formal ou informal; os mecanismos; formato da comunicação; a periodicidade; o que será comunicado; de que forma; responsável por comunicar; público alvo para receber a comunicação; caso a comunicação seja via e-mail, ter especificado os grupos de e-mail conforme público alvo; e a forma que será armazenada a comunicação. O plano de comunicação tem como foco: garantir que as informações cheguem as partes interessadas no tempo adequado; que através do reporte do progresso do projeto possa ser identificado os pontos críticos; que contribua para tomada de decisão; que melhore e facilite os trabalhos para a equipe do projeto; que consiga cercar as comunicações necessárias para que não haja comunicação em excesso e nem a falta de informações. Na elaboração de um plano de comunicação deve ser levado em que conta a natureza do projeto, como: tipo de projeto, se irá desenvolver um produto, se é um projeto de prestação de serviços, etc.; a duração do projeto, dias, meses, anos; porte do projeto; estrutura do projeto. Pois, dependendo da natureza do projeto a exigirá um plano mais detalhado ou um plano mais simples.

3º. Distribuir as informações: Objetiva disponibilizar as informações necessárias conforme planejado no plano de comunicação.

4º. Gerenciar as expectativas das partes interessadas: Consiste na interação com as partes interessadas a fim de atender suas necessidades e resolver problemas que possam ocorrer. Assim como qualquer outro plano do projeto, deve ser verificado ao longo do projeto se há necessidade em atualizar o plano de comunicação, como sugestão conforme Chaves et. al (2010) adotar o PDCA (planejar-fazer-verificar-agir), contribuindo para o plano de comunicação manter-se atualizado.

5º. Reportar o desempenho: A finalidade está em coletar e distribuir as informações sobre o desempenho do projeto. Normalmente em projetos o desempenho é demonstrado através do relatório de acompanhamento do projeto, de forma sucinta são apresentadas as atividades que estão em dia, as atividades que estão atrasadas, tendência do projeto resultando se o projeto está adiantado, dentro do prazo ou atrasado. De acordo com Chaves et. al (2010) ao criar o relatório é importante verificar: o tipo de informação necessária, a periodicidade que os dados precisam ser coletados e do relatório, a avaliação dos riscos do projeto, as mudanças ocorridas no projeto, o acompanhamento dos custos, a forma que será gerado este relatório, o método que será utilizado para distribuí-lo.

- Gerenciamento de custos: Conforme Barbosa et. al (2009) e PMBOK (2010) o gerenciamento de custos tem como objetivo finalizar o projeto dentro do orçamento planejado e aprovado, através das estimativas dos custos para execução das atividades do projeto, definindo o orçamento para realização destas atividades e controlando os custos.
- Gerenciamento do escopo: De acordo com Sotille et. al (2007) e PMBOK (2010) o gerenciamento do escopo tem como finalidade garantir que o projeto contemple o trabalho necessário e somente o necessário para alcançar o sucesso. Consiste na identificação e documentação das necessidades das partes interessadas, e baseando-se nestas é definido o escopo do projeto. Posteriormente é criada a estrutura analítica do projeto (EAP) onde é dividido o escopo em pacotes menores facilitando o gerenciamento do escopo, e no decorrer do projeto é verificado e controlado o escopo. Conforme Newton (2011) o alicerce que serve de base para os projetos é o bom entendimento do escopo, do contrário pode dificultar as entregas previstas.
- Gerenciamento de aquisições: Segundo Xavier et. al. (2006) e PMBOK (2010) o gerenciamento de aquisições tem como objetivo gerenciar as aquisições realizadas para o projeto seja de produto ou um serviço. É baseado no planejamento, realização, administração e encerramento das aquisições. No planejamento são documentadas as decisões de compra identificando potenciais fornecedores; na realização são obtidas as respostas dos fornecedores, onde é escolhido o fornecedor; na administração são gerenciadas as aquisições e monitorado o desempenho em conjunto com o desempenho do projeto; e no encerramento são finalizadas as aquisições efetuadas para o projeto.
- Gerenciamento do tempo: De acordo com Valeriano (2005) gestão do tempo se resume em criar e controlar o cronograma do projeto cercado-se de todos os cuidados necessário para que o projeto seja finalizado na data planejada. Conforme PMBOK (2008) e Valeriano (2005) o gerenciamento do tempo contempla a definição das atividades, o seqüenciamento das atividades, estimativa dos recursos e das durações das atividades, o desenvolvimento do cronograma e gestão do mesmo. Baseados no escopo do projeto serão planejados as atividades e os recursos necessários, serão verificados a seqüência de execução de cada atividade e se tem alguma dependência com outra atividade. Estimativas serão realizadas a fim de apurar quanto tempo será necessário para executar cada atividade. Posteriormente será elaborado o cronograma, e até o fechamento do projeto a gestão do tempo é feita através do cronograma.
- Gerenciamento da qualidade: Conforme Valeriano (2005) e PMBOK (2008) gestão da qualidade tem como objetivo garantir que o projeto irá atender as necessidades de qualidade conforme planejado. Essa gestão compreende o planejamento da qualidade onde é identificado/definido os padrões/normas de qualidade do projeto, a realização de auditoria de garantia da qualidade a fim de auditar os requisitos de qualidade e os resultados das medições efetuadas, e o controle de qualidade através do monitoramento da execução das atividades.
- Gerenciamento dos recursos humanos: Tem como finalidade efetuar a gestão da equipe do projeto. Para isto precisará identificar as funções, habilidades necessárias e responsabilidades. De acordo com Raj et. al (2010) esse mapeamento pode ser realizado através de uma matriz de responsabilidade descrevendo os papéis, responsabilidades e competência necessárias para realizar o projeto, estando claro desta forma, o que cada membro do projeto irá fazer, bem como se há necessidade de alguma capacitação. Caso haja mudança de recurso na equipe do projeto esta matriz deverá ser revista. Outro aspecto

importante é manter o espírito do trabalho em equipe, estando às pessoas integradas, motivadas e comprometidas.

- Gerenciamento da integração: Segundo o PMBOK (2008) este gerenciamento engloba a identificação, definição, unificação, combinação e coordenação das várias atividades e processos das áreas relatadas: riscos, comunicação, custos, escopo, aquisições, tempo, qualidade, recursos humanos. Na gestão da integração são desenvolvidos dois documentos, o termo de abertura de projeto onde é autorizado o projeto, e o plano de gerenciamento do projeto, documento em que é feita a integração dos planos (quando existir) das áreas mencionadas. Com base no plano de projeto é efetuada a gestão de forma integrada, incluindo o controle integrado das mudanças solicitadas e/ou realizadas. E por fim, contempla o encerramento do projeto quando foram finalizadas todas as atividades das áreas do gerenciamento do projeto.

O papel que executa o gerenciamento de projeto é o gerente de projeto, para algumas organizações esta função faz parte da estrutura sendo considerado um cargo, seja este intitulado de gerente de projeto, líder de projeto, coordenador de projeto ou analista de projeto. Para outras organizações não existe esta função na estrutura, este papel é representado por outro cargo, exemplo: analista da área de manufatura atuando como gerente do projeto. Conforme estudo de *benchmarking* em gerenciamento de projetos Brasil realizado em 2010 pelo PMI para 40% os profissionais dedicam-se em tempo integral ao gerenciamento de projetos, e para 56% o cargo gerente de projeto existe oficialmente.

Independente da prática que cada organização adota o papel gerente de projeto tem grandes responsabilidades. Conforme Valle et. al (2010) suas atribuições são: identificar as necessidades do projeto; definir objetivos claros e tangíveis; atender as expectativas das partes interessadas; balancear todas as variáveis do projeto. Também coloca como habilidades de recursos humanos: comunicação eficaz com todas as partes interessadas; influência sobre a organização, literalmente fazer a coisa acontecer; liderança; motivação; negociação; gerenciamento de conflitos; resolução de problemas. E referente aos conhecimentos necessários: conhecimentos básicos nas áreas de aplicação, exemplo, indústria, tecnologia da informação, informática; e técnicas em gerenciamento de projetos. Segundo estudo de *benchmarking* em gerenciamento de projetos Brasil realizado em 2010 pelo PMI para 53%,8% a comunicação é a primeira habilidade que consideram deficientes em seus gerentes de projetos, e para 44,2% consideram a comunicação como a segunda habilidade mais valorizada em gerenciamento de projetos.

De acordo com Sotille et. al (2007) os gerentes de projetos devem estar atentos às evoluções e mudanças no contexto do projeto, e caso haja mudança e estas forem aprovadas, documentá-las. Também é importante o gerente de projeto saber relacionar-se com o cliente, como ouvir, procurar entender e compreender as pressões. Referente ao escopo o gerente de projeto é em primeiro lugar o grande responsável pelo monitoramento e entrega.

Segundo Barbosa et. al (2009) é imprevisível que o gerente de projeto tenha a qualquer momento condições de responder: se houve mudança no projeto que tenha alterado o orçamento; havendo mudança se foi aprovada e gerou novo orçamento; se o projeto está dentro do orçamento; se as estimativas de custos feitas na fase de planejamento estão valendo; se o projeto terminará dentro do orçamento; e o que está sendo feito para garantir que o orçamento previsto seja suficiente.

Referente à comunicação Chaves et. al (2010) destaca que o gerente de projeto deve reconhecer as barreiras potenciais na comunicação e tomar ações para evitar impacto negativo.

Além das responsabilidades e atribuições que um gerente de projeto deve ter, é válido referenciar outro papel de extrema importância que contribui para o projeto, que é o patrocinador do projeto. Como o próprio nome já diz, o patrocinador é quem patrocina o projeto através de recursos financeiros, podendo este ser uma pessoa ou entidade-empresa. E também este papel tem como finalidade apoiar o gerente de projeto quando necessário, além de influenciar no andamento do projeto conforme PMBOK (2008).

### 3. Comunicação em Projetos

A fim de enfatizar a comunicação como sendo um dos principais fatores para o sucesso são referenciados alguns trabalhos: Conforme Carvalho e Mirandola (2007) apresentaram no resultado de uma pesquisa realizada com analistas de sistemas e analistas de negócio de uma organização com aproximadamente 3.000 funcionários, com um faturamento anual de R\$ 750 milhões, e grande parte dos projetos sendo de alta criticidade, foi em relação ao grau de importância da comunicação em projetos, para os analistas de sistemas 61% é altíssimo, e para os analistas de negócio 58%; a metodologia de desenvolvimento ágil que vem sendo utilizada em várias organizações para desenvolvimento de *software*, onde esta considera entre os cinco obstáculos na gestão de projetos de *software*, a comunicação de acordo com Pedroso (2010); Para Cerqueira (2010) uma das ações para alcançar o sucesso do projeto seja na organização executora quanto na organização cliente são comunicações rápidas e precisas; De acordo com Amitnstein (2010) a ausência de comunicação está entre as dez principais razões pelas quais um projeto falha; Na pesquisa de maturidade e sucesso em projetos de TI. Conforme Piçarro (2010) referenciam a lista “Top Ten Reasons Project Fails” por Frank Winters, e nesta aparece a comunicação inadequada, incluindo relatórios de progresso e controle de atividades como uma das principais falhas na gestão de projetos de TI. E conforme estudo de *benchmarking* em gerenciamento de projetos Brasil realizado em 2010 pelo PMI para 40,1% a comunicação é o terceiro problema que ocorre com mais frequência nos projetos.

Será referenciado em seguida o resultado de uma pesquisa realizada em 1998 por Construction Industry Institute dos Estados Unidos com o intuito em demonstrar e acrescentar ao exposto anteriormente que mesmo depois de 14 anos a comunicação ainda é um problema. Conforme dados coletados por Chaves (2011) a pesquisa teve como objetivo identificar e medir as variáveis críticas de comunicação durante a execução de um projeto. Foram entrevistados 582 gerentes de projetos, engenheiros e construtores de 72 projetos de oito países, sendo os custos totais dos projetos pesquisados de US\$ 4. O grupo (Thomas e colaboradores) conclui que há seis categorias críticas de comunicação em projetos, conforme apresentado no quadro 2:

Categoria	Descrição	Peso
Precisão	Exatidão das informações recebidas conforme indicado pela frequência de instruções conflitantes, comunicação inadequada e falta de coordenação.	2,1
Procedimentos	Existência, uso e eficácia dos procedimentos formais definidos formalizando escopo, métodos etc.	1,9
Barreiras	Existência de barreiras (interpessoais, de acesso, de logística e outras) interferindo nas comunicações entre gestores ou outros grupos.	1,8

Compreensão	Compreensão das expectativas entre gestores ou outros grupos.	1,6
Informações a tempo	Recebimento de informações, como mudanças de cronogramas e características diversas, nos prazos adequados.	1,4
Inteireza	Quantidade e qualidade de informações relevantes e necessárias recebidas.	1,2

Quadro 2 – Categorias críticas de comunicação em projetos.

Fonte: Adaptado de Chaves (2011, p. 99).

Os fatores abordados na atualidade são fundamentais para obter um melhor desempenho da comunicação nos projetos. Pois, é necessário exatidão das informações, estas comunicadas no tempo certo e da forma mais adequada conforme perfil das partes interessadas.

#### 4. Falhas, Problemas e Fatores de Sucesso em Projetos

No relatório da pesquisa de maturidade TI 2010 é referenciada uma lista (*Top Ten Reasons Project Fail*) em que identifica as principais falhas na gestão em projetos de TI:

1. Gerentes de projetos inexperientes ou mal-treinados;
2. Falha ao estabelecer e gerenciar expectativas;
3. Liderança frágil em qualquer nível ou todos os níveis;
4. Falha para corretamente identificar, documentar e controlar requerimentos;
5. Planos e/ou planejamento de projetos frágil;
6. Pouco esforço para estabelecer estimativas;
7. Desalinhamento ético e/ou cultural;
8. Desalinhamento entre gerente do time de projeto e a organização a qual atende;
9. Métodos inadequados ou frágeis;
10. Comunicação inadequada, incluindo relatórios de progresso e controle de atividades.

Segundo estudo de *benchmarking* em gerenciamento de projetos Brasil realizado em 2010 pelo PMI foi elencado dezoito problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos das organizações entrevistadas:

1. Não cumprimentos dos prazos (60,2%);
2. Mudanças de escopo constantes (43,0%);
3. Problemas de comunicação (40,1%);
4. Escopo não definido adequadamente (39,5%);
5. Não cumprimento do orçamento (28,3%);
6. Recursos humanos insuficientes (28,3%);
7. Concorrência entre o dia-a-dia e o projeto na utilização dos recursos (27,6%);
8. Riscos não avaliados corretamente (22,9%);
9. Mudanças de prioridade constantes ou falta de prioridade (19,8%);

10. Problemas com fornecedores (17,7%);
11. Estimativas incorretas ou sem fundamento (15,6%);
12. Retrabalho em função da falta de qualidade do produto (11,7%);
13. Falta de definição de responsabilidades (10,2%);
14. Falta de uma metodologia de apoio (7,5%);
15. Falta de apoio da alta administração/*sponsor* (7,3%);
16. Falta de competência para gerenciar projetos (6,9%);
17. Falta de uma ferramenta de apoio (6,7%);
18. Falta de conhecimento técnico sobre a área de negócio da organização (2,1%).

Na figura 2 são demonstrados os fatores de sucesso em projetos conforme aborda Standish Group (2011):



Figura 2: Relação Falhas/Problemas x Fatores de Sucesso.

Fonte: Adaptado de Standish Group (2011).

Fazendo uma análise entre as falhas apontadas pelo relatório da pesquisa de maturidade TI e os problemas elencados pelo estudo de *benchmarking* em gerenciamento de projetos ambos apresentam dois pontos em comum, um referente ao gerenciamento de projetos, e outro referente à comunicação. Correlacionando estes aos fatores de sucesso descritos pelo Standish Group pode ser obtido a seguinte relação conforme tabela 1 sendo que na vertical consta a falha/problema e na horizontal os fatores de sucesso:

Fatores de Sucesso	Envolvimento do usuário	Objetivos claros de negócios	Maturidade Emocional	Especialização em Gestão de Projetos	Recursos Qualificados	Ferramentas e Infra-estrutura
Falhas/Problemas						
Gerentes de projetos inexperientes ou mal-treinados; Falta de competência para gerenciar projetos.						
Comunicação inadequada, incluindo relatórios de progresso e controle de atividades; Problemas de comunicação.						

Tabela 1: Relação Falhas/Problemas x Fatores de Sucesso.

Lauretti (2011) aborda as falhas dos projetos sobre outra ótica, que projetos de TI não fracassam porque não cumprem orçamentos, prazos ou expectativas de usuários, mas sim porque tem origem em decisões equivocadas. O que às vezes acarreta no fracasso, pois o mesmo deixa de ter prioridade na organização e acaba não tendo mais o foco necessário. Já Feldman (2012) expõe que muito se fala sobre os motivos por de trás de projetos fracassados, mas que o motivo principal pode ser em muitos casos, a resistência à mudança. Como toda mudança gera desconforto nas pessoas é necessário sensibilizá-las para então minimizar tal resistência.

## 5. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo demonstrar que a comunicação pode levar o projeto ao sucesso como ao fracasso. Inicialmente foi realizada uma revisão da literatura referente ao gerenciamento de projeto, processo de comunicação, importância da comunicação em projetos de TI, apresentada as características de um projeto enfatizando a necessidade em avaliar a cada projeto e analisar o perfil dos envolvidos para então planejar a forma que será realizada a comunicação estabelecendo mecanismos efetivos, e também foram destacadas as responsabilidades do gerente de projeto. Logo em seguida foram referenciados trabalhos e pesquisas evidenciando a importância da comunicação em projetos. E por fim, abordado o resultado de pesquisas relatando as falhas, os problemas e os fatores de sucesso em projetos mapeados. Ao final deste artigo pode ser evidenciado também que há outras variáveis que influenciam diretamente ao sucesso do projeto, como o apoio da alta direção, resistência à mudança, maturidade da equipe e o conhecimento, a habilidade e técnica na gestão do projeto. Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se explorar mais o tema barreiras de comunicação, abordar a influência que as mudanças organizacionais podem afetar na comunicação considerando a resistência das pessoas as mudanças e quebra de paradigma, a importância do apoio executivo, a necessidade da maturidade da equipe, a competência necessária para gerenciar projetos. Também é recomendado um estudo em cima das falhas e fatores de sucesso em como a gestão da comunicação atrelada a gestão dos riscos pode contribuir para evitá-las e alcançá-las respectivamente.

## 6. Referências

AMITNSTEIN. **Top ten reasons why project fails.** <http://www.projectmanagementblog.com/top-ten-reasons-why-project-fails-0> disponível em 16/03/2012.

BARBOSA, Christina; FARHAD Abdollahyan; DIAS, Paulo Roberto Vilela; LONGO, Orlando Celso. **Gerenciamento de custos em projetos**. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, Marly Monteiro; MIRANDOLA, Daniela. POLI-USP. **A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios**. Produção, São Paulo, n. 2, 2007.

CERQUEIRA, Sonia Cristina da Silva Pedreira de. **Dissertação: Procedimento para percepção de fatores críticos de sucesso em gerenciamento de projetos**. Campinas, 2010.

CHAVES, Lúcio Edi; NETO, Fernando Henrique da Silveira; PECH, Gerson; CARNEIRO, Margareth Fabiola dos Santos. **Gerenciamento de comunicação em projetos**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

Disponível em < <http://informationweek.itweb.com.br/7227/encare-gestao-de-projetos-de-forma-diferenciada/> > acesso em: 14 de Maio de 2012.

Disponível em < <http://www.tiespecialistas.com.br/2011/01/por-que-tantos-projetos-de-ti-fracassam/> > acesso em: 14 de Maio de 2012.

**Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010**, Project Management Institute – Chapters Brasileiros.

GUIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos**. 3ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

NEWTON, Richard. **O gestor de projetos**. 2ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PEDROSO, Sandra Lais. OLIVEIRA, Leonardo Rocha de. JAEGER, José Ignácio. **Análise da Aplicação de Métodos Ágeis na Gestão de Projetos em Empresas Desenvolvedoras de Software**. VII Congresso Virtual Brasileiro – Administração. CONVIBRA 2010, São Paulo – Brasil.

PIÇARRO, Cleber. **Maturidade Brasil 2010**: Pesquisa sobre maturidade e sucesso em gerenciamento de projetos de sistemas de informação.

RAJ, Paulo Pavarini; BAUMOTT, Ana Cláudia Trintenaro; FONSECA, Doris Pereira D'Alincourt; Silva, Henrique de Carvalho Monteiro da. **Gerenciamento de pessoas em projeto**. 2ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

SALLES JR., Carlos Alberto Corrêa; SOLER, Alonso Mazini; VALLE, José Angelo Santos do; RABECHINI JR., Roque. **Gerenciamento de riscos em projetos**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Editoria FGV, 2010.

SQUARE, Newtown. **Guia PMBOK**. 4ª. ed. Project Management Institute, 14 Campus Boulevard, PA19073-3299, EUA, 2008.

STANDISH, Group. **Chaos Activity News**. Volume 6 Issue 8. Disponível em < <http://www.standishgroup.com> > acesso em: 14 de Maio de 2012.

SOTILLE, Mauro Afonso; MENEZES, Luis César de Moura; XAVIER, Luis Fernando da Silva; PEREIRA, Mário Luis Sampaio. **Gerenciamento do escopo em projeto**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

VALERIANO, Dalton. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VALLE, André Bittencourt do; SOARES, Carlos Alberto Pereira; FINOCHIO JR., José; SILVA, Lincoln de Souza Firmino da Fundamentos do gerenciamento de projetos. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Editoria FGV, 2010.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

XAVIER, Carlos Magno da Silva; WEIKERSHEIMER, Deana; LINHARES, José Genaro; DINIZ, Lucio José. **Gerenciamento de aquisições em projetos**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.