

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ANA CAROLINE FERREIRA DINIZ**

**COMUNICAÇÃO EM PROJETOS DE TI:** Estudo de caso na Secretaria de Estado da  
Fazenda do Maranhão

São Luís

2017

**ANA CAROLINE FERREIRA DINIZ**

**COMUNICAÇÃO EM PROJETOS DE TI: Estudo de caso na Secretaria de Estado da  
Fazenda do Maranhão**

Monografia apresentada ao Curso de Administração  
da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA,  
para a obtenção do grau de Bacharela em  
Administração.

Orientador: Prof. Me. Lúcia Helena Saraiva de  
Oliveira

São Luís

2017

Diniz, Ana Caroline Ferreira.

Comunicação em projetos de T.I.: estudo de caso na Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão / Ana Caroline Ferreira Diniz. – São Luís, 2017.

63.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2017.

Orientador: Prof. Me. Lúcia Helena Saraiva de Oliveira.

1. Comunicação. 2. Projetos. 3. Tecnologia da Informação. 4. SEFAZ.  
I. Título.

CDU 005.57:004(812.1)

**ANA CAROLINE FERREIRA DINIZ**

**COMUNICAÇÃO EM PROJETOS DE TI: Estudo de caso na Secretaria de Estado da  
Fazenda do Maranhão**

Monografia apresentada ao Curso de Administração  
da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA,  
para a obtenção do grau de Bacharela em  
Administração.

Aprovada em: 06 / 07 /2017

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Me. Lúcia Helena Saraiva de Oliveira (Orientadora)**  
Universidade Estadual do Maranhão

---

**Prof. Sylvio Edgard Castro Pinheiro**  
Universidade Estadual do Maranhão

---

**Prof. Fabio Abreu Santos**  
Universidade Estadual do Maranhão

À Deus, por seu infinito amor.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, pela permissão de chegar até aqui.

Aos meus pais, Silvane Viana Ferreira Diniz e José Nonato Souza Diniz. Por todo amor me dado até hoje e aos esforços empregados à minha educação. Sem vocês nada disso seria possível.

Aos meus familiares que sempre me deram apoio em minha vida acadêmica, em especial minha tia, Selma Ferreira, pela amizade, investimentos e apoio de sempre.

Aos meus amigos de graduação, em especial, Abgail Silva, que dividiu comigo diversos momentos de aprendizado e conquistas. Ao Lucas Borba, pela ajuda neste trabalho e por todas as vezes que tirou minhas mais diversas dúvidas acadêmicas.

À Professora orientadora Me. Lucia Helena Saraiva de Oliveira, pela contribuição neste trabalho. Pelos ensinamentos e conselhos durante estes 4 anos de graduação e por ser um espelho de profissional para mim.

Ao gestor chefe do Corpo Técnico para Tecnologia da Informação da SEFAZ-MA, Roberval Gomes Mariano, pelos ensinamentos, desafios e oportunidades de crescimento profissional dados até aqui e a toda equipe de TI que colaborou e me deu incentivos para esta pesquisa.

A todos aqueles que me ajudaram direta e indiretamente.

Muito obrigada!

*A comunicação informa, motiva, ensina, emociona, vende, distrai, entusiasma, dá status, constrói mitos, destrói reputações, forma opiniões, deforma pensamentos, distorce fatos, orienta, desorienta, faz rir, faz chorar, inspira, narcotiza, reduz a solidão e – num paradoxo que confirma a grande magnitude do seu potencial – produz até mesmo a incomunicação.*

(Gustavo Gomes de Matos)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender o processo de comunicação em projetos de TI (Tecnologia da Informação) a partir da percepção dos stakeholders. Para isso buscou apresentar a fundamentação teórica de Comunicação, Projetos e Gerenciamento das Comunicações; identificou o processo de comunicação nos projetos de TI da SEFAZ-MA; verificou a importância dada à comunicação quando comparada com as outras áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos e apontou as principais barreiras na comunicação dos projetos de TI da SEFAZ-MA percebidas pelas partes interessadas. A abordagem metodológica adotada utiliza uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos. Um estudo de caso foi realizado na Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão-SEFAZ-MA. Adicionalmente, foram coletadas informações através de um questionário disponibilizado no GoogleForms preenchido por 20 profissionais da SEFAZ-MA e entrevista realizada com o gerente de projetos de TI. Como conclusão, percebeu-se que o processo de comunicação nos projetos de TI da SEFAZ não é bem definido, pois não existe gerenciamento formal das comunicações nos projetos.

Palavras-chave: Comunicação. Projetos. Tecnologia da Informação. SEFAZ.

## ABSTRACT

This paper aims to understand the process of communication in IT projects (Information Technology) from the perception of *stakeholders*. In order to do so, it sought to present the theoretical foundation of Communication, Projects, and Management of Communications. It identified the communication process in SEFAZ-MA's IT projects; verified the importance given to the communication when compared to the other areas of knowledge in project management, and pointed out the main barriers in the communication of the SEFAZ-MA IT projects perceived by the interested parties. The methodological approach adopted uses a combination of qualitative and quantitative methods. A case study was conducted at the Maranhão State Department of Finance - SEFAZ-MA. Moreover, information was collected using a questionnaire, available on *GoogleForms*, which was filled out by 20 SEFAZ-MA employees, and an interview made with the IT project manager. In conclusion, it was noticed that the communication process in the IT projects of SEFAZ is not clearly defined because there is no formal management of communications in the projects.

Key words:: Communication. Projects. Information Technology. SEFAZ

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Processo básico de comunicação.....	18
Figura 2 -	Canais internos e externos de comunicação em gestão de projetos..	23
Figura 3 -	Stakeholders típicos de um projeto.....	26
Organograma 1 -	Estrutura hierárquica da SEFAZ.....	35
Figura 4 -	Estrutura do Modelo de comunicação da SEFAZ.....	37
Gráfico 1 -	Sexo.....	39
Gráfico 2 –	Idade.....	40
Gráfico 3 –	Escolaridade.....	41
Gráfico 4 –	Tempo de serviço.....	42
Gráfico 5 –	Função exercida.....	42
Gráfico 6 -	Importância da comunicação nos projetos.....	43
Gráfico 7 -	Grau de importância entre as áreas do PMBOK.....	44
Gráfico 8 –	Plano formal de gerenciamento das comunicações nos projetos de TI da SEFAZ (MA).....	45
Gráfico 9 –	Importância do plano de gerenciamento das comunicações nos projetos.....	46
Gráfico 10 –	Contribuição do plano de comunicação para a eficiência do processo de comunicação.....	46
Gráfico 11 –	Os meios mais utilizados para buscar informações acerca dos projetos.....	47
Gráfico 12 –	Relatório de Acompanhamento de Projeto (RAP) nos projetos de TI.....	48
Gráfico 13 –	Discussões de acompanhamento de projetos.....	49
Gráfico 14 –	Lições Aprendidas nos projetos da organização.....	50
Gráfico 15 -	Principais barreiras presentes nos projetos de TI da SEFAZ-MA....	51

## **LISTA DE SIGLAS**

- COTEC - Corpo Técnico para Tecnologia da Informação
- PMBOK - Project Management Body of Knowledge
- PMI - Project Management Institute
- SEFAZ - Secretaria de Fazenda
- TI - Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Comunicação.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Projetos.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3</b>	<b>Gerenciamento das Comunicações em Projetos.....</b>	<b>22</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1</b>	<b>Abordagem e tipologia da pesquisa.....</b>	<b>31</b>
<b>3.2</b>	<b>Local da pesquisa, universo e amostragem.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3</b>	<b>Instrumentos de coleta de dados.....</b>	<b>32</b>
<b>3.4</b>	<b>Análise e interpretação de dados.....</b>	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1</b>	<b>Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão.....</b>	<b>34</b>
<b>4.2</b>	<b>Comunicação na SEFAZ.....</b>	<b>36</b>
<b>4.3</b>	<b>Metodologia de Projetos na SEFAZ.....</b>	<b>37</b>
<b>4.4</b>	<b>Comunicação em Projetos de TI na SEFAZ.....</b>	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>53</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais preocupadas com seu alinhamento estratégico, assim estão buscando sempre melhorar seus processos. De acordo com Dias (2007, p. 20) “a comunicação é uma atividade indispensável para todos os processos organizacionais”. Dessa forma, investimentos em comunicação são fundamentais para as organizações que buscam manter-se competitivas.

Segundo Mendes (1999, p.34) “a comunicação significa tornar comum, trocar informações, partilhar ideias, sentimentos, experiências, crenças e valores por meio de gestos, atos, palavras, figuras, imagens e símbolos etc”. Assim sendo a comunicação está presente no nosso dia a dia, nas organizações, e com papel fundamental na área de gestão de projetos. Autores afirmam que o processo de comunicação está diretamente ligado ao sucesso ou insucesso do projeto (PINTO; SLEVIN, 1988; PINTO; MANTEL, 1990; BELOUT GAUVREAU, 2004).

O Guia de Conhecimentos em Gestão de Projetos (Project Management Body of Knowledge – PMBok), elaborado pelo Project Management Institute (PMI), é a principal referência no que tange a área de gerenciamento de projetos. O guia destaca um capítulo para a área de conhecimento comunicação, o que justifica sua relevância nos projetos. (PMI, 2004)

A pesquisa feita pela PMI, Estudos de *Benchmarking*, realizada nos anos de 2007 e 2008, reforçam que a comunicação é um dos principais problemas ocorrentes no gerenciamento de projetos.

Atualmente, tem-se empregado de forma significativa as técnicas do gerenciamento de projetos nos projetos de Tecnologia da Informação (TI) (CARVALHO, 2003). Porém, nos projetos de TI é bastante intensificada a interação de profissionais de diversas áreas de atuação, o que pode ocasionar falhas na comunicação. Outro fator que pode ocasionar conflitos e barreiras à comunicação é que, segundo Kirsc (2002) alerta, vem crescendo a liderança dos “clientes de negócios” nos projetos de TI. De acordo com estatísticas de pesquisas apresentadas pelo PMI, a ausência do gerenciamento das comunicações adequado tem sido o principal fator para os insucessos nos projetos de TI.

Diante da importância da comunicação nos projetos de TI, nasceu o estímulo para realizar este estudo. O questionamento central da temática do estudo foi: *como se dá processo de comunicação nos projetos de TI da SEFAZ-MA a partir da percepção dos stakeholders<sup>1</sup>?*

---

<sup>1</sup> *Stakeholders* – Pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto (PMBOK®, 2009, p.332).

Para responder o questionamento exposto, o objetivo geral desta pesquisa dirigir-se para compreender o processo de comunicação em projetos de TI da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão a partir da percepção dos *stakeholders*. Para tanto, os objetivos específicos definidos para este estudo são: Apresentar a fundamentação teórica de Comunicação, Projetos e Gerenciamento das Comunicações em Projetos; identificar o processo de comunicação nos projetos de TI da SEFAZ-MA; verificar a importância dada à comunicação quando comparada com as outras áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos e apontar as principais barreiras na comunicação dos projetos de TI da SEFAZ-MA percebidas pelas partes interessadas.

Para o atingimento dos objetivos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para obtenção do embasamento teórico e um estudo de caso na Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão- SEFAZ, localizada no município de São Luís, que tem por finalidade exercer a Administração Tributária no Estado do Maranhão. No estudo de caso foram aplicados questionários com as partes interessadas nos projetos de TI da SEFAZ para a obtenção de dados quantitativos. Quanto à obtenção de dados qualitativos, foi realizada entrevista com a gerente de projetos da TI.

Esta pesquisa poderá contribuir para o acervo de pesquisas realizadas na área da administração, nos estudos sobre comunicação e gestão de projetos. Este estudo justifica-se pela contribuição acadêmica, pois o volume de trabalhos realizados na Administração sobre comunicação em projetos de TI ainda é pequeno. A relevância social justifica-se para a eficiência dos serviços prestados pelo Estado à sociedade maranhense, pois os resultados desta pesquisa poderão ser usados para melhoria do processo de comunicação dentro da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão.

Este trabalho possui também, sua justificativa prática. Entende-se que de alguma forma, que seu resultado poderá ser empregado no setor de Tecnologia da Informação da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão, contribuindo para seu desenvolvimento. O estudo torna-se viável, pois os gestores da secretaria estão contribuindo com informações, documentos e dados importantes para pesquisa. Afinal, o setor de TI da SEFAZ-MA está disponível para esclarecer dúvida, pois consideram a relevância prática desta pesquisa.

Este estudo contribuirá para o local pesquisado, pois mostrará a percepção dos colaboradores sobre o processo de comunicação nos projetos de TI da SEFAZ-MA. Além disso, existe a motivação profissional pela temática da pesquisa, por parte da pesquisadora, que pretende seguir a área de Gestão de Projetos.

A organização deste trabalho segue determinada estruturação. Neste capítulo são explanadas as considerações introdutórias sobre o tema; além do problema, objetivos, breve metodologia, justificativas e plano do trabalho. No segundo capítulo, trata-se da fundamentação teórica, a saber: Comunicação, Projetos e Gerenciamento da Comunicação em Projetos.

O terceiro capítulo contém a metodologia de trabalho adotada para a realização deste estudo. Nele são apresentados os procedimentos metodológicos em que se enfatiza o processo de coleta, análise e interpretação dos dados. No quarto capítulo, inicia-se a apresentação dos resultados do estudo de caso realizado.

Pela busca das consecuições dos objetivos propostos e em resposta aos pressupostos e análises feitas durante esta pesquisa, o sexto capítulo expõe as considerações finais sobre o processo de comunicação nos projetos de TI da SEFAZ sob a percepção dos *stakeholders*.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que se atinjam os objetivos deste estudo, apresenta-se um referencial teórico que contempla as dimensões relacionadas à pesquisa, a saber: Comunicação, Projetos e Gerenciamento das comunicações em projetos. Assim, torna-se fundamental a revisão de literatura acerca destes conceitos para que se possa compreender e discutir as relações entre a teoria e a prática.

### 2.1 Comunicação

Com a necessidade de se comunicar e trocar informações, as sociedades primitivas desenvolveram a fala. Porém, a comunicação era limitada, não havia possibilidade de registrar as informações, pois estas eram transmitidas unicamente por via oral. Dessa forma, desenvolveram símbolos e desenhos para que ficassem registradas suas informações e experiências que consideravam importantes, dando origem às primeiras formas de comunicação (CHAVES, 2006).

Etimologicamente a palavra comunicação nasce do latim “communis” (comum), o que remete a ideia de comunhão e comunidade (MELO, 1975). Segundo Bahia (1995, p.23) a palavra comunicação foi derivada do latim *communicare*, “que quer dizer partilhar, repartir, trocar opiniões, associar, tornar comum”. De acordo com o dicionário Aurélio (FERREIRA, 1988), a comunicação pode ser definida como o “ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionais, quer através da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual”.

Para Ferreira (2004), comunicar quer dizer, associar, estabelecer comunicação; ligar, unir. Comunicar sugere tornar algo comum a todos. Segundo Garcia (2006) “a comunicação serve para produzir consenso, gerar aceitação e consentimento. Em outras palavras, a comunicação é um processo de mediação de interesses e expectativas”. A comunicação é uma troca de relacionamentos, onde é fundamental que o emissor esteja disponível e queira se comunicar, transportando uma mensagem, e que o receptor também queira e possa receber a informação transportada (MOLENA, 2009).

Toda comunicação é realizada por meios de signos, com os quais um organismo afeta o comportamento do outro (emissor – receptor). É a relação estabelecida com a transmissão do estímulo e a evolução da resposta. Se o estímulo é ignorado pelo receptor, não há comunicação (BARBOSA; RABAÇA, 2001. p. 155).

Para Pereira (2007, p. 10) a comunicação é definida como sendo:

Ato de comunicar (algo) ou de comunicar-se (com alguém), diz o dicionário [...] Quando eu comunico alguma coisa a alguém essa coisa se torna comum a ambos. Quando se publica uma notícia ela passa a fazer parte da comunidade. Comunicação, comunhão, comunidade, etc. são palavras que têm a mesma raiz e estão relacionadas à mesma ideia [sic] de algo compartilhado.

A Comunicação não é apenas uma troca de mensagens. Requer que seja construído um relacionamento. É extremamente importante que o emissor tenha vontade de se comunicar. Que envie uma mensagem, seja ela escrita, falada, ou de qualquer outra forma. O receptor precisa receber a mensagem transmitida. Deve ser uma troca consciente pelas partes. É necessário a compreensão da mensagem (e da ideia englobada na mensagem), e com o entendimento da mensagem, algo deve ser produzido no receptor.

Para Gasnier (2008, p. 12) a 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”. A comunicação é um processo que envolve a troca de informações, se utilizando de símbolos para a emissão de ideias (KOLOTELO; CARVALHO, 2006).

De acordo Ramos (2003), a comunicação é um processo universal e para construir relação entre indivíduos, ela tem como papel inteirar, persuadir, ensinar, envolver e distrair. A função de informar tem como objetivo difundir o conhecimento; persuadir significa induzir alguém a querer algo, educar objetiva levar as questões sociais e culturais, de acordo com a experiência de cada um; socializar permite a interação e integração das pessoas e distrair está ligado à função de promover o lazer.

A comunicação pode ser do tipo verbal, que se dá de forma oral ou escrita; pode ser não verbal, quando se é utilizado a linguagem corporal; e também pode ser definida como paralinguística, quando são utilizados sinais, sons e tons de voz, símbolos demonstrando como o emissor se sente. Segundo Kloter (2000) para o processo de comunicação ocorra de forma eficiente, são fundamentais dois elementos presentes na comunicação: o emissor e o receptor, e duas ferramentas: a mensagem e o canal (KLOTTER, 2000; HUGO, 2010).

Segundo Matos (2009, p. 5) o emissor para o processo de comunicação, se caracteriza como “um dos protagonistas do ato da comunicação, aquele que, num dado momento, emite uma mensagem para um receptor ou destinatário”.

O emissor é o elemento que expõe a mensagem, a fonte, o portador da informação, a pessoa que possui o conhecimento e sabe o significado pretendido dessa

mensagem, assim, é papel do emissor, codificá-la para que informação seja transmitida de forma clara, correta e coerente pois a sua comunicação só surtirá efeito quando receber a resposta esperada do receptor. Segundo Bordenave (1994, p. 321) “o emissor espera que o receptor selecione sua mensagem, a compreenda, a aceite e, finalmente, a aplique”.

A respeito do emissor, Heldman (2006, p. 321) diz que:

é o responsável pela apresentação das informações de modo claro e conciso; elas devem ser completas e expostas de maneira que o receptor consiga entendê-las corretamente. Suas mensagens devem ser relevantes para o receptor; mensagens inúteis não passam de um grande incômodo.

A mensagem é a temática da comunicação, é a forma explícita, consequente do processo de codificação, que converte a informação por meio da troca entre emissor e receptor (NETO,1998; CHAVES, 2010). De acordo d’Azevedo (1978 apud MATOS, 2009, p. 5) e Berlo (1999, apud MATOS, 2009, p. 5) a mensagem, presente no processo de comunicação, significa:

Comunicação, notícia ou recado verbal ou escrito. Estrutura organizada de sinais que serve de suporte à comunicação. A mensagem é o objeto da comunicação, é um produto físico real do codificador / fonte. [...] Quando conversamos, o discurso é a mensagem; quando sorrimos, a alteração característica da face é a mensagem; quando somos surpreendidos subitamente, o silêncio e imobilidade momentânea são a mensagem.

Ainda a respeito da mensagem no processo de comunicação, Heldman (2006, p. 321) conclui:

a mensagem é a informação que é enviada e recebida. Pode ser escrita, verbal, não-verbal, formal, informal, interna, externa, horizontal ou vertical. As comunicações horizontais são mensagens trocadas entre pares; as verticais são enviadas e recebidas entre o nível da gerência executiva e seus subordinados.

O Canal é nasce da articulação do objetivo que se quer atingir, do tipo de público que se busca alcançar e do contexto disponível para se comunicar. É o meio como os emissores enviam a mensagem, e-mail, televisão, telefone, rádio móvel, fax, teleconferências, conversas pessoais são exemplos de canais. É extremamente fundamental levar em consideração a possibilidade de se elaborar de um *mix* adequado de meios, com objetivo de possibilitar que cada tipo de público seja alcançado de forma mais adequada e também que os mesmos indivíduos sejam atingidos em momentos e maneiras diferentes, o que reforçará a relevância da mensagem e a sua capacidade de ser compreendida (NETO, 1998; RICKLI; FERNANDES, 2005).

O receptor é a pessoa que recebe a informação que foi emitida. Assim como as empresas especializadas em comunicação (jornais, televisão, agências de publicidade) fazem é preciso definir, caracterizar e compreender quem será o público alvo (receptor), observando

as expectativas relação à comunicação, os meios que utilizam, onde ele atua e qual o poder de impacto que a comunicação pode trazê-lo. É de responsabilidade do receptor deixar explícito que a informação recebida foi devidamente compreendida (RICKLI; FERNANDES, 2005; VARGAS, 2009).

Segundo Matos (2009, p. 5) o receptor, no processo de comunicação, é: “um dos protagonistas do ato da comunicação; aquele a quem se dirige a mensagem, aquele que recebe a informação e a de- codifica, isto é, transforma os impulsos físicos (sinais) em mensagem recuperada.”

Heldman (2006, p. 322) reforça dizendo que o receptor “é responsável por compreender as informações corretamente e certificar-se de que recebeu todos os dados”.

Ainda sobre o receptor Bordenave (1994, p. 20) conclui:

o receptor ao decodificar a mensagem também tem uma in- tenção básica. Ele deseja selecionar o que é importante para ele. Dessa forma, vai direcionar a sua compreensão e avaliação, para depois decidir se aceita ou não o conteúdo transmitido, e aplicar o que achar válido na mensagem.

Segundo Matos (2009, p. 6) a decodificação, no processo de comunicação, é a “interpretação de uma mensagem, pelo receptor, de acordo com um código predeterminado”, ou seja, é a interpretação da mensagem. A resposta dada a este processo é a reação do receptor à mensagem recebida, conhecido como feedback.

Para Rabaça (1987) o retorno da mensagem ou feedback “é originário da teoria de sistemas e significa, na tradução literal, retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para a continuidade do seu funcionamento. Em outras palavras, é o retorno da informação”. Assim, no processo de comunicação, além do objetivo de transmitir um sentido, transmitir uma mensagem, é importante também se certificar quanto a compreensão desta pelo receptor e o feedback é a melhor maneira.

O retorno da mensagem (*feedback*) “é o que garantirá a realimentação da comunicação e o prosseguimento do fluxo de mensagens. É fundamental também para os acertos das falhas e dos possíveis erros no processo da comunicação” (MATOS, 2009, p. 17). Num processo de comunicação a compreensão deve ser “mútua entre emissor e receptor” (MATOS, 2009, p. 17), que só poderá ocorrer através do retorno da mensagem (*feedback*), que “sem ele, o emissor não terá como conferir a adequação e eficácia da transmissão da sua mensagem” (MATOS, 2009, p. 17).

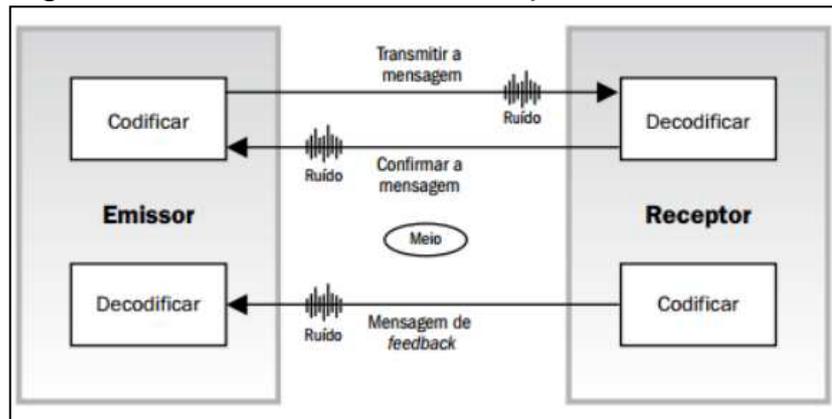
Para que o processo de comunicação seja eficaz, é importante a atenção a necessidade do retorno da mensagem, devido nem todas às vezes o receptor entende de forma clara o que foi codificado, ou perdeu alguma parte das mensagens devido aos ruídos, que

poderão ser identificados e reparados, com uma outra mensagem melhor codificada, por conta do retorno da mensagem (*feedback*).

Se, não houver retorno da mensagem num processo de comunicação, “não há realimentação na comunicação, o que acaba por inviabilizar a eficácia do ato, ou seja, a compreensão por parte do receptor do que o emissor quis transmitir” (MATOS, 2009, p. 18).

A Figura 1 expõe o processo de comunicação (NETO, 1998):

Figura 1 - Processo básico de comunicação



Fonte: PMBOK, 2013, p.294

Os ruídos visualizados na Figura 1 estão presentes em todo o processo de comunicação e são transtornos que provocam a perda de quantidade e eficiência na comunicação. Este é o principal entrave da comunicação e de acordo com o modelo cibernético os ruídos podem ser divididos em quatro tipos: técnicos –acontece devido aos defeitos do meio de transmissão; semânticos – aqueles que ocorrem por causa da má distribuição dos sentidos à mensagem; atitudes – os que ocorrem devido ao comportamento dos envolvidos na comunicação; e os organizacionais, que são aqueles devido a problemas na rede de comunicações (NETO, 1998; apud SCHULER, 1996).

Segundo Gustavo Matos (2009, p. 5) o ruído, no processo de comunicação, é “todo sinal considerado indesejável na transmissão de uma mensagem por um canal. Tudo o que dificulta a comunicação, interfere na transmissão e perturba a recepção ou a compreensão da mensagem.”

Não são apenas os ruídos, mas existem outras barreiras à comunicação, que geram dificuldades para a correta compreensão da mensagem, essas barreiras podem ser comportamentais, do conhecimento, técnicas ou organizacionais. As barreiras comportamentais são aquelas voltadas ao desinteresse, ansiedade, atitudes preconceituosas do *stakeholder* envolvido no processo. As barreiras do conhecimento estão relacionadas ao despreparo com o uso da linguagem, a escassez do conhecimento do assunto e o uso de

equipamentos e tecnologias não dominados pelo emissor ou receptor. Quanto às barreiras técnicas e organizacionais estão voltadas às estruturas inflexíveis e burocráticas, além do uso de equipamentos antigos, com baixa qualidade de transmissão (CHAVES, 2010).

Para que o processo de comunicação seja completo é preciso que haja feedback, pois, a comunicação é um processo cíclico, no qual o feedback é o elemento final e que reinicia o fluxo geral, melhorando-o, modulando-o e confirmando que houve comunicação de fato, pois quando o receptor recebe a mensagem se manifesta, sejam pela mudança de comportamento, emitindo opiniões ou questionando a mensagem recebida. Na prática, o emissor deve estar preparado para ouvir o receptor, possibilitando pensar sobre os diferentes pontos de vistas e muitas das vezes, revisar pontos da mensagem inicial. Sem o feedback, o emissor não sabe se a sua mensagem foi recebida e compreendida (RICKLI; FERNANDES, 2005).

## 2.2 Projetos

Grande parte das empresas, atualmente, mais informadas sobre os aspectos competitivos do mercado preocupam-se não apenas com o monitoramento das atividades de todos seus produtos, mas com todos os meios envolvidos durante sua realização. Nesta incessante busca pela obtenção de resultados quantitativos e qualitativos, muitas empresas utilizam hoje de uma estrutura voltada para projetos, e estas, muitas vezes, apresentam uma forte correlação com os investimentos que se fazem necessários para manter a organização competitiva.

Projeto é um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade (MENEZES, 2001).

Segundo Heldman (2006) projeto é um empreendimento temporário, com datas de início e término definidas, que tem por finalidade criar um bem ou serviço único e que está concluído quando suas metas e objetivos foram alcançados e aprovados pelos *stakeholders*.

Para Vargas (2009) projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Já de acordo com o PMBOK® (2009) um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. Por definição cada projeto cria um

produto, serviço ou resultado exclusivo e devido a este caráter de exclusividade pode haver incertezas quanto aos resultados gerados.

Ainda segundo o PMBOK® (2009), dependendo da complexidade, os projetos são divididos em componentes mais facilmente gerenciáveis ou subprojetos, podendo estes, inclusive, serem contratados de uma empresa externa ou de outra unidade funcional da organização executora.

O ciclo de vida de um projeto consiste nas fases do mesmo que geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõem, cujo nome e número são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação. Este pode ser moldado de acordo com aspectos exclusivos da organização e oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independente do trabalho específico desenvolvido (PMBOK®, 2009, p. 21).

Ao longo de seu ciclo de vida, os projetos apresentam riscos e custos envolvidos que podem variar de acordo com a fase em que se encontram. Inicialmente, os custos tendem a ser baixos, apresentam pico durante a execução e diminuem no encerramento das atividades. Já os riscos apresentam comportamento contrário.

Hoje em dia, os projetos envolvem grande complexidade técnica, além de requererem diversidade de habilidades. Para lidar com essas características bem como com as incertezas inerentes aos projetos, novas formas de gestão se desenvolveram e o gerenciamento de projetos é uma delas.

Este processo de gerenciamento de projetos vem sendo cada vez mais aprimorado e é definido, pelo guia PMBOK (2009, p. 12) como: “[...] a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.”

Contribuindo com este conceito, VARGAS (2009, p. 6) afirma que:

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

Heldman (2006) e Vargas (2009) acrescentam a esta definição que o gerenciamento é utilizado por pessoas para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades do projeto, podendo envolver ainda termos técnicos e processos, mas também funções, responsabilidades e níveis de autoridade. E que a principal vantagem do gerenciamento de projetos está no fato de que ele não é restrito a propostas gigantescas, de

alta complexidade e custo, mas que pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer magnitude.

Frame (1995 apud ANSELMO, 2002) diz que a gestão de projetos também está baseada em muitos dos princípios da administração geral, por isso, também envolve negociação, solução de problemas, políticas, comunicação, liderança e estudo de estrutura organizacional.

O Guia PMBOK coloca que: “O gerenciamento das comunicações do projeto é a área de conhecimento que emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada” (GUIA PMBOK, 2004, p. 221).

É subdividido em quatro partes: Planejamento das comunicações – determinação das necessidades de informações e comunicações das partes interessadas no projeto; Distribuição das informações – colocação das informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto no momento adequado; Relatório de desempenho – coleta e distribuição das informações sobre o desempenho. Isso inclui o relatório de andamento, mediação do progresso e previsão; Gerenciar as partes interessadas – gerenciamento das comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto e resolver problemas com elas.

O Guia PMBOK (2004, p. 37) também alerta que:

Isso não significa que o conhecimento, as habilidades e os processos descritos devam ser sempre aplicados uniformemente em todos os projetos. O gerente de projetos, em colaboração com a equipe do projeto, é sempre responsável pela determinação dos processos adequados e do grau adequado de rigor de cada processo, para qualquer projeto específico.

Para uma visão geral do Guia PMBOK, e do gerenciamento de projetos segundo o PMI, é preciso saber que é tratado 5 grupos de processos e 9 áreas de conhecimentos. E que somente será tratado a área de Gerenciamento das Comunicações do projeto, que é a sétima área: gerenciamento de integração do projeto; Gerenciamento do escopo do projeto; Gerenciamento de tempo do projeto; Gerenciamento de custos do projeto; Gerenciamento da qualidade do projeto; Gerenciamento de recursos humanos do projeto, gerenciamento das comunicações do projeto; Gerenciamento de riscos do projeto e Gerenciamento de aquisições do projeto

Para cada área de conhecimento existem cinco grandes grupos de processos. São eles:

- a) Grupo de processos de iniciação. Define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto.
- b) Grupo de processos de planejamento. Define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi realizado.
- c) Grupo de processos de execução. Integra pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento do projeto para o projeto.
- d) Grupo de processos de monitoramento e controle. Mede e monitora regularmente o progresso para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto, de forma que possam ser tomadas ações corretivas quando necessário para atender aos objetivos do projeto.
- e) Grupo de processos de encerramento. Formaliza a aceitação do produto, serviço ou resultado e conduz o projeto ou uma fase do projeto a um final ordenado (GUIA PMBOK, 2004, p. 91).

### **2.3 Gerenciamento das Comunicações em Projetos**

A comunicação nos projetos é a principal “motor” para o alcance do sucesso desejado, a comunicação tem o papel de envolver os indivíduos entre si em sua relação com o trabalho, o que possibilita a movimentação, o fluxo, a organização entre as partes envolvidas no projeto. Ela é responsável pela solidificação dos relacionamentos, os níveis de satisfação entre os envolvidos, é o veículo fundamental para resolver os problemas de um projeto. A omissão ou a falta de atenção à necessidade de comunicação é a raiz de muitos conflitos e o planejamento correto da mesma pode ser base para uma boa rede de negócios (KEELING, 2002; RICKLI, FERNANDES, 2005).

Nas organizações, normalmente a interpretação sobre a qualidade da comunicação é distinta quando é analisada pelos funcionários, que reclamam sobre a mesma. Já quando é observada pela alta administração, a comunicação é considerada como boa, pois na maioria das vezes os gerentes são sufocados com tantas informações provenientes de reuniões de todas as áreas do negócio. A maioria deles prefere comunicar de forma verbal e informalmente, pois mesmo essa prática sendo menos enfatizada no gerenciamento de projetos, seu uso pode ser de extrema importância para o sucesso de um trabalho (KERZNER, 2006; CHAVES, 2010).

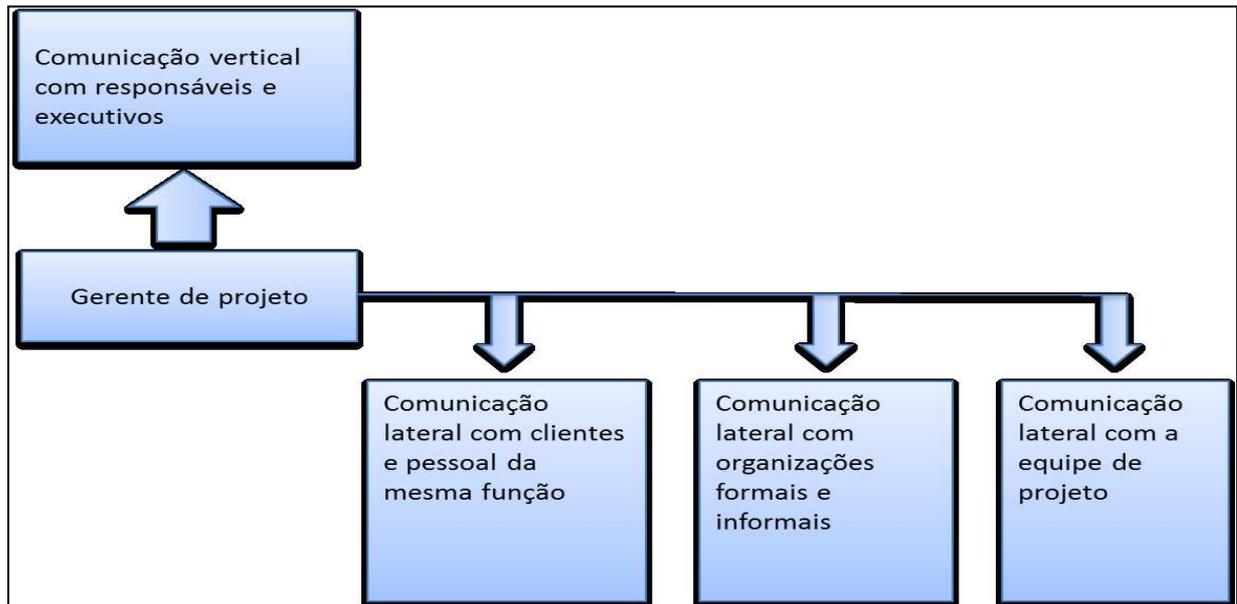
O processo de comunicação depende decisivamente da contribuição do gerente de projetos, pois o mesmo precisa ter empatia e uma comunicação clara e efetiva para que o que

foi planejado seja executado, assegurando que os objetivos estratégicos estejam alinhados, e conseqüentemente, que o projeto seja um sucesso (KOLOTELO; CARVALLHO, 2006).

Muitos projetos exigem que a equipe trabalhe sobre pressão, em locais isolados, longe da família ou em condições perigosas, o que acaba gerando stress, que é uma das causas de ruptura na comunicação. O diálogo e o contato pessoal do gerente de projetos com a equipe são relevantes para a motivação e o desenvolvimento dos profissionais envolvidos no projeto. São habilidades importantes de um líder: ouvir os outros com percepção, assegurar uma boa comunicação do grupo e demonstrar atenção a comunicação não-verbal (KEELING, 2002 apud ADAIR, 1988).

Segundo Kenzer (2006), os gerentes de projetos consideram que utilizam cerca de 90% do tempo em comunicação interna com a sua equipe. Nas organizações orientadas por projetos, eles gastam grande parte do tempo com a comunicação externa, com clientes e departamentos governamentais. Os canais de comunicação utilizados pelos gerentes de projetos estão mostrados na Figura 2.

Figura 2 - Canais internos e externos de comunicação em gestão de projetos



Fonte: Kerzner (2006), adaptado pela autora

As metodologias de gestão de projetos eficientes promovem a comunicação vertical e lateral. Conforme mostrado no fluxograma acima, a comunicação do gerente de projetos com os responsáveis e executivos é ascendente (vertical), ou seja, do subordinado para o seu superior. Este tipo de comunicação envolve relatórios, reuniões grupais planejadas, conversas informais, que objetivam auxiliar nas tomadas de decisões (KERZNER, 2006).

Já a comunicação dos gerentes de projetos com cliente, pessoas da mesma função, organizações (formais e informais) e com a equipe de projetos é lateral, ou seja, a comunicação ocorre no mesmo nível, ou entre quaisquer pessoas de hierarquias equivalentes dentro de uma organização. Este tipo de comunicação é utilizado para trocar informações, coordenar problemas, dar conselhos e feedback (KERZNER, 2006).

Grande parte das falhas na comunicação ocorre porque não é feito um planejamento, determinando a necessidade da informação e quem é parte interessada para receber a mensagem. O planejamento da comunicação compreende: identificar os *stakeholders*, ou seja, é necessário determinar todos os envolvidos, o papel desempenhado pelo mesmo, a influência e os impactos que estes podem causar ao projeto; identificar as informações desejadas – definir as áreas de interesse, os meios e a frequência das informações; estabelecer as formas de registro – definir os formatos e determinar os responsáveis pelo registro das informações necessárias para o desenvolvimento do projeto (MONTEIRO; ALENCAR, 2007).

Como visto nos capítulos anteriores, a comunicação faz parte do cotidiano de todo indivíduo, onde este depende dela para sobreviver, se relacionar, demonstrar sentimentos e é, portanto, essencial na manutenção do indivíduo numa sociedade.

O ambiente de trabalho pode ser considerado uma parte da sociedade, com regras de conduta, ética profissional, boas práticas de relacionamento, hierarquia, e uma série de fatores que influenciam a comunicação entre os indivíduos.

Num ambiente de projetos, a comunicação clara, essencial, organizada e padronizada é fundamental para garantir o sucesso do projeto. O PMI (2009), em seu Guia PMBOK®, reconhece essa importância e organiza as melhores práticas para garantir que toda a comunicação, no ambiente de projeto, alcance os seus objetivos, tornando o sucesso dos projetos mais tangível.

O PMI (2009) reservou uma área de conhecimento exclusivamente para o tratamento das comunicações no ambiente de projeto, a área “gerenciamento das comunicações do projeto”.

“O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada” (PMI, 2009, p. 204). Chaves (apud SIMPLÍCIO, 2006, p. 36) complementa dizendo que:

O gerenciamento das comunicações em projetos estabelece, realiza, monitora e controla o fluxo de informações durante todo o ciclo de vida dos projetos e é vital

para o sucesso dos mesmos. Assim, é importante que todas as comunicações em um projeto sejam realizadas segundo processos organizados e disciplinados, capazes de gerar informações corretas e completas, colocadas nos momentos adequados à disposição das pessoas certas para que realizem suas tarefas como estabelecidas no plano do projeto.

O gerenciamento das comunicações num projeto é tão importante que é “o principal problema do gerente de projetos” (MULCAHY, 2008, p. 301), já que este gasta “a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização” (PMI, 2009, p. 204). Mulcahy (2008, p. 301) e Mendes (et al, 2009, p. 115) ainda complementam dizendo que “um gerente de projetos dedica 90% do tempo às comunicações”.

Como um gerente de projetos passa a maior parte do seu tempo se comunicando, é importante gerenciar essas comunicações para que todos os envolvidos no projeto entendam o que deve ser feito, saibam como está o andamento do projeto, quem deve receber quais informações, como as pessoas gostariam de ser abordadas, por qual meio de comunicação, com qual nível de detalhe, com qual periodicidade etc. Pensando nisso e recolhendo as melhores práticas de vários anos no gerenciamento de projetos, o PMI criou cinco processos dentro da área de conhecimento “gerenciamento das comunicações” para tratar desses detalhes. São eles: identificar as partes interessadas, planejar as comunicações, distribuir as informações, gerenciar as expectativas das partes interessadas e reportar o desempenho.

A comunicação tem significado específico quando se trata de gerenciamento de projetos, sendo restrita aos processos requeridos para garantir a coleta, a distribuição, o acesso e a disseminação das informações de projeto, de forma apropriada ao atingimento dos objetivos (BRAGA; PASSOS, 2006).

O gerenciamento da comunicação é utilizado com o objetivo de definir, realizar, monitorar e controlar o fluxo de informações durante todo o ciclo de vida de um projeto. Segundo o PMBOK (Project Management Body of Knowledge) o processo de gerenciamento da comunicação é dividido em: planejar o gerenciamento da comunicação, gerenciar as comunicações e controlar as comunicações (PMBOK,2013).

Para planejar o gerenciamento da comunicação é necessário o plano de gerenciamento do projeto, pois o mesmo fornece informações de como o projeto será executado, monitorado e encerrado. É preciso também identificar os *stakeholders*, que são todas as pessoas envolvidas no projeto e aquelas que podem ser afetadas por ele. Todas as

partes interessadas precisam de informações sobre o trabalho realizado, porém estas informações não serão efetuadas com a mesma riqueza de detalhes e com a mesma frequência para todos os envolvidos. Na Figura 3 é possível observar os grupos típicos de interessados no projeto (KEELING, 2002).

Figura 3 - Stakeholders típicos de um projeto



Fonte: Keeling (2002)

O PMI prega que o planejamento é muito importante e que as execuções das atividades devem ser feitas sempre orientadas por um plano. Com a comunicação também não poderia ser diferente. Segundo o PMI (2009, p. 210), “planejar as comunicações é o processo de determinar as necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definir uma abordagem de comunicação” que consiste em planejar como uma informação será documentada, transmitida, quem receberá qual informação, quando, de que forma, de quem, para quem etc.

O planejamento das comunicações torna-se importante durante o ciclo de vida do projeto porque evita problemas “tais como atraso na entrega de mensagens, comunicação de informações confidenciais para o público incorreto ou falta de comunicação para algumas das partes interessadas necessárias” (PMI, 2009, p. 210). O gerente de projeto, por meio do planejamento das comunicações, tem a possibilidade de elaborar uma melhor estratégia para

“uma comunicação mais eficiente e eficaz com as partes interessadas” (PMI, 2009, p. 210). O PMI ainda esclarece essa diferença entre comunicação eficiente e eficaz como:

“Comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, no tempo adequado e com o impacto necessário. Comunicação eficiente significa fornecer somente as informações que são necessárias” (PMI, 2009, p. 210).

Segundo o PMI, o planejamento das comunicações é feito desde o início do projeto, pois requer carga horária para ser desenvolvido e isso deve ser re-presentado no cronograma do projeto. Como o projeto é algo que certamente sofre mudanças ao longo do tempo, o planejamento das comunicações deve ser sempre verificado e atualizado para atender as necessidades atuais do projeto. O gerente de projetos tem a responsabilidade de manter os planejamentos dos projetos, inclusive o planejamento das comunicações, atualizados e aderentes à situação do projeto.

Dependendo da necessidade e complexidade do projeto, o planejamento das comunicações pode ser formal ou informal, resumido ou detalhado, mas é importante tê-lo e que todas as partes interessadas saibam da sua existência e concordem com as suas definições. Acima de tudo, suas definições devem ser seguidas e, caso não possam, este deve sofrer as atualizações necessárias para que o mantenha bem aceito pelas partes interessadas.

O gerente de projetos ao fazer o plano de comunicações, precisa saber quem são estas pessoas, seus departamentos, funções e relacionamentos, assim como a contribuição que cada um pode trazer para o projeto. Falhas na identificação ou no grau de importância dado às partes interessadas podem trazer consequências dramáticas ao projeto, por isto é importante entender a cultura e os desejos de todos os níveis de interessados, sejam pobres, ricos, patrocinadores, organizadores, grupos externos, representantes do governo ou funcionários do projeto. Para entendê-los é fundamental uma análise do comportamento de cada indivíduo, considerando os pontos positivos e negativos que estas pessoas podem trazer para o trabalho, pois estes pontos podem afetar o comportamento dos mesmos no projeto. A partir desta análise pode-se planejar a comunicação para cada indivíduo, permitindo atingir uma condição mais favorável para o projeto (KELLING, 2002) (CHAVES, 2010).

Segundo o PMI (2009, p. 206), este processo visa “identificar todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentar as informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto”. As partes interessadas podem ser “pessoas e organizações, tais como clientes, patrocinadores, a organização executora e o público, que estão ativamente envolvidas no projeto ou cujos

interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou pelo término do projeto” (PMI, 2009, p. 206).

A identificação das partes interessadas é fundamental e deve ser feita logo no início do gerenciamento de projetos, pois garante que todos os envolvidos no projeto poderão se comunicar e também serão ouvidos durante o ciclo de vida do projeto. Além disso, a identificação das partes interessadas permite “analisar seus níveis de interesse, expectativas, importância e influência” (PMI, 2009, p.206) possibilitando assim desenvolver uma melhor estratégia para lidar com cada uma das partes interessadas.

Ao longo do projeto outras partes interessadas surgem e precisam ser identificadas para que o gerenciamento das comunicações possa contemplá-las em suas definições. Também ocorre alternância dos níveis de interesse, expectativa, importância e influência que precisam ser atualizados constantemente pois, por exemplo, alguma parte interessada, que no início não tinha força política para decisões importantes no projeto, pode subir hierarquicamente na empresa e passar a tê-la.

O trabalho do gerente de projetos, durante todo o ciclo de vida do gerenciamento de projetos é sempre tentar “maximizar as influências positivas e mitigar os impactos negativos” (PMI, 2009, p. 206) das partes interessadas através de uma boa estratégia de gerenciamento das comunicações.

Para planejar a comunicação é necessário considerar também os fatores ambientais da empresa e os ativos de processos organizacionais. O primeiro é importante, pois a estrutura da organização tem um efeito relevante nos requisitos da comunicação do projeto e o segundo é necessário para fornecer uma visão melhor das decisões tomadas com relação à comunicação, através de lições aprendidas e informações históricas (PMBOK, 2013).

As ferramentas utilizadas no planejamento da comunicação são: análise de requisitos das informações, que indica o que as partes interessadas precisam saber para o funcionamento do projeto; tecnologias de comunicações, que são determinadas a partir da urgência das informações, da disponibilidade da tecnologia, da facilidade de uso, do ambiente do projeto e da sensibilidade e confidencialidade das informações; modelos, que são usados para facilitar as comunicações; métodos de comunicação, que são utilizados para compartilhar estas informações com as partes interessadas do projeto; e reuniões, onde são discutidas as maneiras mais adequadas de utilizar e comunicar as informações do projeto (CHAVES, 2010; PMBOK, 2013).

Segundo o PMBOK, as saídas do processo de planejamento das comunicações são: o plano de gerenciamento das comunicações, que descreve como as comunicações serão planejadas, executadas e controladas, além de incluir modelos para os tipos de reuniões previstos durante o projeto; e atualizações nos documentos de projeto (PMBOK, 2013).

O plano de gerenciamento da comunicação deve estar incluso no plano de gerenciamento de projetos, contendo no mínimo os grupos de interessados, a mensagem customizada, o método utilizado para a transmissão de cada mensagem, a pessoa responsável e a frequência da comunicação (CHAVES,2010).

A execução do gerenciamento da comunicação ocorre durante toda a execução do projeto, utilizando as ações previstas no plano da comunicação. É neste momento que se coloca as informações necessárias à disposição dos *stakeholders*. Nesta fase do ciclo de vida do projeto ocorrem os maiores problemas da comunicação, por isso deve-se tomar cuidado em disponibilizar as informações no momento certo, com a ferramenta adequada e para as pessoas certas. De acordo com o PMBOK (2013), as entradas desse processo são: plano de gerenciamento da comunicação, relatórios de desempenho do trabalho, fatores ambientais da empresa e ativos de processos organizacionais (CHAVES, 2010; PMBOK, 2013).

As ferramentas e técnicas utilizadas para gerenciar a comunicação são: a escolha do modelo e do método da comunicação ideal para o projeto, o sistema de gerenciamento das informações, relatórios de desempenhos e a escolha da tecnologia da comunicação. Podem-se usar várias ferramentas tecnológicas para a execução da comunicação, tais como MS-Office, Open-office, ferramentas GED (gerenciamento eletrônico de documentos), ferramentas da web, intranet, internet, vídeo e teleconferência e a comunicação face a face (CHAVES, 2010; PMBOK,2013).

A comunicação face a face merece destaque, pois apenas 7% da comunicação são transmitidos por palavras, o restante vem de gestos, entonações e mensagens não verbais. Normalmente a comunicação face a face com as partes interessadas ocorrem nas apresentações e reuniões do projeto, que visa, por meio da troca de opiniões, solucionar problemas, apresentar ideias, integrar pessoas e definir novas metodologias. As reuniões mais importantes que ocorrem durante o ciclo de vida de um projeto são: Reuniões de partida (*kick-off meeting*), de acompanhamento (*follow-up meeting*), de lições aprendidas, de solicitação de mudanças e de encerramento do projeto (CHAVES, 2010).

As saídas do gerenciamento da comunicação são: as comunicações propriamente ditas, atualizações no plano de gerenciamento de projetos, nos documentos do projeto e nos ativos dos processos organizacionais (PMBOK, 2013).

Segundo o PMBOK as entradas do processo de controle da comunicação são: plano de gerenciamento do projeto, comunicações do projeto, registro das questões, dados de desempenho do trabalho e ativos de processos organizacionais. As ferramentas utilizadas são: sistema de gerenciamento das informações, opiniões especializadas e reuniões. As saídas deste processo são: informações sobre o desempenho do trabalho, solicitações de mudanças, atualizações nos documentos do projeto e atualizações nos ativos de processos organizacionais (PMBOK, 2013).

O controle de gerenciamento da comunicação está intimamente ligado ao controle do projeto, pois para manter o projeto dentro da programação do escopo, custo, prazo e qualidade, o gerente de projetos precisa ter as informações para fazer as avaliações necessárias e se alguns dos parâmetros citados ultrapassarem os limites, o gerente de projetos é alertado para agir, seja limitando o custo, alocando recursos ou outras ações necessárias ao sucesso do projeto (KEELING, 2002).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Metodologia, de acordo com o conceito de Mattar (2008, p.162), é a descrição de todas as técnicas ou procedimentos utilizados para construção do trabalho: técnica, universo e amostra, coleta de dados, apresentação e análise. O sucesso da pesquisa científica requer uma escolha correta do método pelo qual a pesquisa foi conduzida. A descrição das técnicas utilizadas para a confecção desta pesquisa é de suma importância para a obtenção de respostas daquilo que se procura conhecer. Dessa forma, a metodologia é o conjunto de métodos que são percorridos na busca do conhecimento (ANDRADE, 1993).

#### **3.1 Abordagem e tipologia da pesquisa**

A abordagem do problema da pesquisa foi mista (quali-quantitativa). Creswell (2007 p. 2011) afirma que:

Esses procedimentos se desenvolveram em resposta à necessidade de esclarecer o objetivo de reunir dados qualitativos e quantitativos em um único estudo (ou em programa de estudo). Com a inclusão de métodos múltiplos de dados e formas múltiplas de análise, a complexidade desses projetos exigem procedimentos mais explícitos. Esses procedimentos também foram desenvolvidos, em parte, para atender a necessidade de ajudar os pesquisadores a criar projetos compreensíveis a partir de dados e análises complexas.

Para os tipos de pesquisa Vergara (2004) propõe dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa foi descritiva pois segundo Rodrigues (2007) a pesquisa descritiva é realizada para descrever fenômenos ou estabelecer relações entre variáveis sem a intervenção do pesquisador.

Já quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e estudo de caso. Para Vergara (2004 p. 48) “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em matérias publicadas em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas”. Ainda para a autora, a investigação documental é aquela feita através de documentos armazenados em órgão público. Quanto ao estudo de caso, realizado na SEFAZ-MA é um estudo profundo que gera um amplo e detalhado conhecimento sobre um ou poucos objetos. Este estudo é bastante utilizado nas pesquisas das ciências sociais (GIL, 1946).

#### **3.2 Local da pesquisa, universo e amostragem**

A pesquisa foi realizada no Corpo Técnico de Tecnologia da Informação, setor de TI da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão, localizada na Av. Carlos Cunha s/n Calhau CEP 65076-905, São Luís (MA).

De acordo com Vergara (2000), outra fase da investigação é a definição da população, da população amostral e de suas distinções. A população é o conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum entre si (MARCONI; LAKATOS, 2002). Dessa forma, o universo da pesquisa foi os *stakeholders* envolvidos nos projetos do setor de TI da SEFAZ-MA.

Diante disso, é necessário limitar o universo. Assim, a pesquisa terá sua investigação a partir de uma amostragem intencional. Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 52), nela:

[...] o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos dela. Seria, por exemplo, o caso de se desejar saber como pensam os líderes de opinião de determinada comunidade. O pesquisador não se dirige, portanto, à ‘massa’, isto é, a elementos representativos da população em geral, mas àqueles que, segundo seu entender, pela função desempenhada, cargo ocupado, prestígio social, exercem as funções de líderes de opinião na comunidade. Pressupõe que estas pessoas, por palavras, atos ou atuações, têm a propriedade de influenciar a opinião dos demais.

Dessa maneira, a população da pesquisa selecionada foi o Corpo Técnico para Tecnologia da Informação (COTEC) e seus clientes internos. Assim, fizeram parte da seleção do universo: gerente de projeto; principais clientes; principal patrocinador e colaboradores da equipe do projeto.

Aproximadamente o número *stakeholders* é de 50 pessoas. Para compor a amostra foram selecionados 40% do número total do universo. Sendo assim: 1 gerente de projeto, 8 clientes, 1 patrocinador e 10 membros da equipe do projeto.

### **3.3 Instrumentos de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada através de questionário e entrevista. Para Vergara (2004 p.v54) “questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito”. O questionário foi aplicado aos clientes, a equipe do projeto e o patrocinador. A entrevista, procedimento no qual o pesquisador faz perguntas orais direcionadas a quem responde (VERGARA, 2004), foi realizada com o gerente de projetos.

### **3.4 Análise e interpretação de dados**

Segundo Gil (1999), analisar é organizar e resumir os dados de maneira que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema investigado. Enquanto a interpretação tem como finalidade procurar um sentido mais amplo para as respostas obtidas, o que se dá a partir da ligação de conhecimentos obtidos anteriormente.

Os dados desta pesquisa foram analisados a partir da percepção dos envolvidos nos projetos de TI da SEFAZ-MA, que são os principais sujeitos da pesquisa. Dessa forma, a análise dos resultados no que diz respeito ao questionário foi realizado através do software Google *Forms* enviados através de *link* aos respondentes da pesquisa.

Buscou-se na análise de dados a interpretação para as respostas dadas na entrevista. Dessa forma, foi possível chegar à percepção dos envolvidos nos projetos de TI da SEFAZ quanto ao processo de comunicação, sua importância e as principais barreiras existentes neste processo. A coleta e análise dos dados foram feitas ao mesmo tempo, no mês de junho de 2017.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DA PESQUISA

Neste capítulo serão abordados a apresentação o local da pesquisa, a Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão –SEFAZ-MA, bem com sua estrutura organizacional, princípios e valores institucionais, a comunicação e metodologia de projetos. Este capítulo também discutirá sobre a comunicação nos projetos de TI da SEFAZ-MA, objetivo geral deste estudo.

### 4.1 Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão

A Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão — SEFAZ/MA, institucionalmente é a responsável pela Administração Tributária Estadual, atividade essencial ao funcionamento do Estado, nos termos da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, artigo 37, inciso XXII. Integra a estrutura da Administração Direta do Estado do Maranhão, agrupada no Núcleo Institucional Estratégico de Gestão Instrumental e Desenvolvimento Institucional, conforme previsão na Lei Estadual n° 9.340, de 28 de fevereiro de 2011, que dispõe sobre a Reforma Administrativa no Poder Executivo e dá outras providências. É executora da ação tributária estadual maranhense, nos termos do Direito Tributário aplicável, bem como, guardiã do sigilo fiscal estadual.

A SEFAZ-MA tem como missão controlar o cumprimento das obrigações tributárias com justiça e eficiência para contribuir com o desenvolvimento do Estado. A missão é a razão da existência da instituição, pois, define o que a entidade irá realizar dentro do seu contexto de atuação. (2017). A visão da SEFAZ-MA é buscar ser uma instituição de excelência, reconhecida pela qualidade de seus serviços e alto nível de seus resultados. A visão é uma declaração que indica a direção em que dirige a instituição nos próximos anos. A visão deve mostrar o que a entidade busca para os próximos anos, aonde quer chegar nos aspectos de sua realização institucional.

Os valores da organização são que determinam a filosofia da corporação, dão suporte para a cultura organizacional e devem ser compreendidos por todos. Podem ser definidos como um conjunto de princípios, crenças e normas de alto nível que orientam a gestão da organização (SEFAZ 2016-2018). Segundo o Plano estratégico seus valores são:

**Comprometimento:** é dar o seu máximo dentro do período ao qual você foi chamado pra trabalhar. O comprometimento maximiza os resultados da organização. É, portanto, tudo que as pessoas fazem a mais sem que alguém tenha solicitado em prol do resultado da instituição[...].

**Credibilidade:** está fundada na convicção de que a confiança que a sociedade deposita na administração é fator decisivo para o cumprimento voluntário da obrigação tributária [...].

**Equidade:** consiste na adaptação da regra da existente à situação concreta, observando-se os critérios de justiça e igualdade. [...] É uma forma de aplicar o Direito, mas sendo o mais próximo possível do justo para as duas partes.

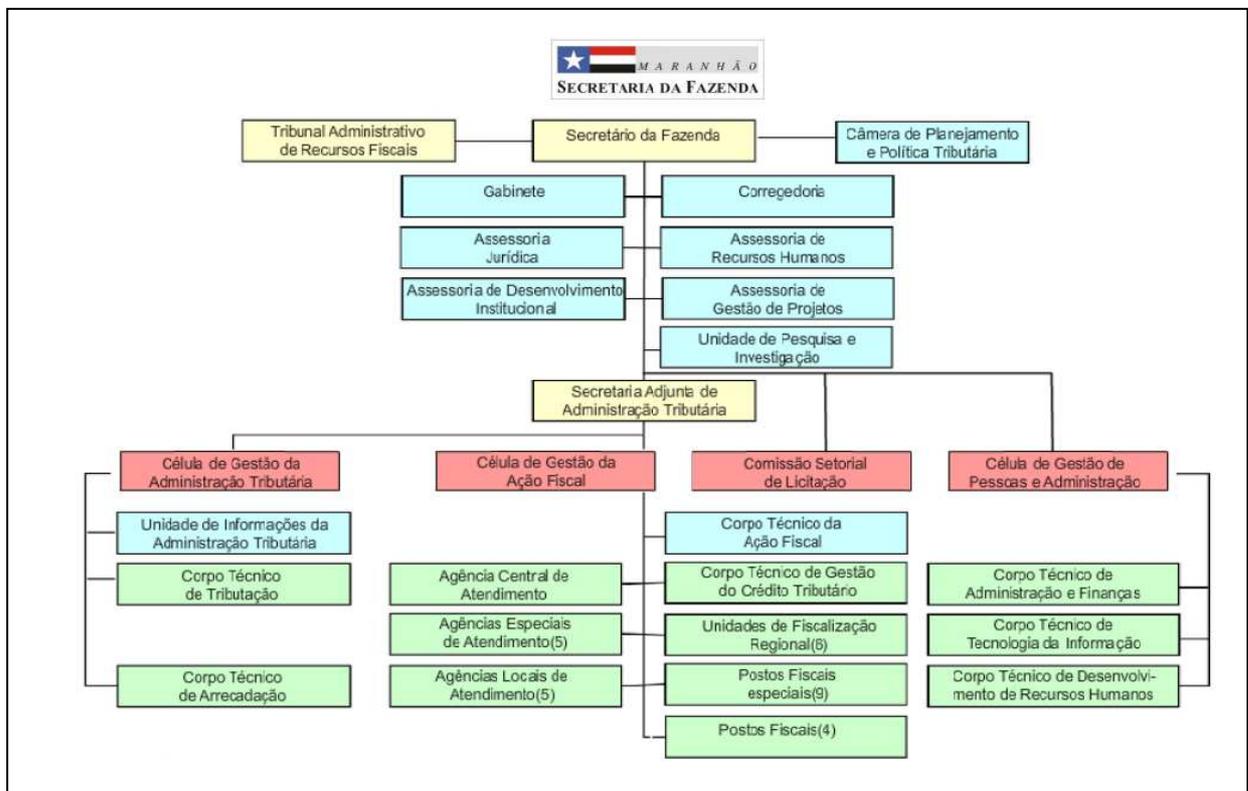
**Ética:** [...] Significa aquilo que pertence ao caráter e diferencia-se da moral, pois enquanto este se fundamenta na obediência a normas, tabus, costumes ou mandamentos culturais, hierárquicos ou religiosos recebidos, a ética ao contrário, busca fundamentar o bom modo de viver pelo pensamento humano. Ética, portanto, não se resume a moral, mas na fundamentação teórica para encontrar o melhor modo de viver e conviver [...].

**Transparência:** [...] os atos do setor público devem ser de domínio público. Em nível federal, estadual e municipal, o cidadão tem o direito ao pleno conhecimento e ao controle das políticas públicas e dos atos do governo. (SEFAZ 2016-2018).

Assim, a Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão atua na administração tributária seguindo seu planejamento estratégico, para alcançar resultados em prol do Estado do Maranhão. A organização da SEFAZ-MA está impressa em seu organograma.

O organograma é a representação gráfica dos cargos e das relações hierárquicas travadas no ambiente organizacional. Ou, como conceitua Chiavenato (2001, p. 251), “organograma é o gráfico que representa estrutura formal da empresa”. E, apesar de não revelar os relacionamentos informais, traduz de forma inequívoca a divisão do trabalho e as posições existentes nas organizações, seu agrupamento em unidades e a autoridade formal (MINTZBERG, 1995).

Organograma 1 - Estrutura hierárquica da SEFAZ



Fonte: Secretaria... (2010)

O Corpo Técnico de Tecnologia da Informação (COTEC), é o setor, dentro da SEFAZ responsável pela gestão de TI. Faz parte da Célula de Gestão de Pessoas e

Administração (CEGPA). Suas principais competências são coordenar, planejar, organizar e controlar toda área de desenvolvimento e manutenção de sistemas na SEFAZ.

Compete também, ao Corpo Técnico de Tecnologia da Informação manter um escritório de projetos de TI, elaborar documentos padronizados para o planejamento e acompanhamento dos projetos da área de TI, gerenciar os dados históricos e lições aprendidas. Além de fornecer suporte aos gerentes de projetos, assessorar o planejamento, a execução e o controle e destinar recursos ao escritório de projetos de TI.

#### **4.2 Comunicação na SEFAZ-MA**

A SEFAZ-MA possui um modelo de comunicação interna instituído. O documento reconhece o papel das pessoas como componente fundamental nas comunicações e não pretende suprimir o toque individual que cada servidor incluirá no momento de comunicar, mas propõe padrões e normas para que as comunicações na SEFAZ estejam de acordo com os princípios fundamentais e assim contribuam para a organização alcançar seus objetivos estratégicos, além de gerar uma imagem de excelência.

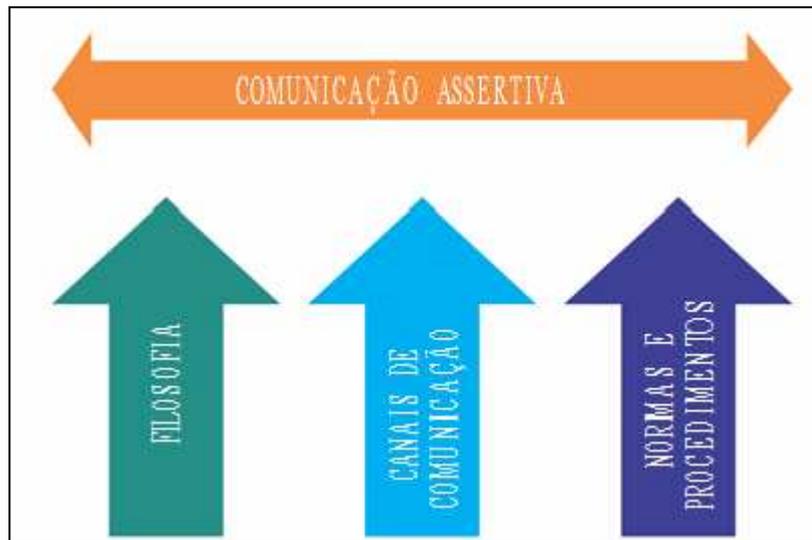
A SEFAZ é uma organização em constante mudança onde, até agora, a comunicação acompanhou esta transformação de forma quase intuitiva. Neste contexto, o presente documento tenta contribuir para a configuração de um Modelo de Comunicação Assertiva que identifique e articule os elementos disponíveis na SEFAZ e inclua outros, a partir das melhores práticas das organizações públicas e privadas além das vantagens próprias da qualidade das comunicações, o modelo permitirá que a comunicação seja uma verdadeira “prática de gestão” e acompanhe de forma assertiva, mais que intuitiva, a execução dos processos no dia a dia e o desenvolvimento dos projetos na SEFAZ.

O Modelo estabelece a Política de Comunicação Institucional da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão e suas definições devem ser aplicadas por todos os servidores e para todos os processos e projetos.

O escopo do modelo é a comunicação interna. O documento tem início com as definições filosóficas “Princípios da Comunicação”, seguido pela descrição dos conteúdos habituais rituais de comunicação, identificação dos “canais” e tipos de comunicações, definição de metodologias, dos manuais e dos padrões (formatos) para a correta articulação e utilização de todos os elementos do modelo.

O Modelo de Comunicação da SEFAZ está formado por três pilares: Filosofia, Canais de Comunicação e Normas e Procedimentos, onde estão agrupados todos os elementos.

Figura 4 - Estrutura do Modelo de comunicação da SEFAZ



Fonte: Secretaria...(2008)

Envolve os objetivos da prática da Comunicação como ferramenta estratégica de gestão, e os princípios, que foram definidos pelos servidores da SEFAZ como marco de referência para a definição das normas e procedimentos da comunicação.

Os canais de comunicação são os recursos disponíveis para interligar os servidores e a SEFAZ com os contribuintes. Os canais de comunicação utilizados na SEFAZ são: telefonemas; reuniões efetivas, intrafaz (site interno da SEFAZ), e-mail; portal web; correspondência; mensageiro instantâneo e murais eletrônicos.

#### 4.3 Metodologia de Projetos da SEFAZ

Para atingir seus objetivos estratégicos, a Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão, como parte do seu Planejamento Estratégico estabeleceu uma política de uso e práticas formais e normas de gestão, entre os quais está a Gestão de projetos.

A SEFAZ-MA com o propósito de assegurar a realização de suas ações estratégicas definidas no seu plano estratégico, criou um manual com orientações às equipes de gerenciamento de projeto, na busca por maior assertividade no planejamento e execução dos projetos.

O modelo de gerenciamento de projetos da SEFAZ-MA se baseia nas melhores práticas recomendadas pelo Project Management Institute (PMI), em seu Guia PMBOK, que é referência mundial em gestão de projetos, utilizando-se de técnicas simples de gerenciamento de portfólio de projetos e de gerenciamento de projetos adaptadas para a cultura da SEFAZ.

Na metodologia de projetos da SEFAZ, todas as áreas de conhecimento de projetos são contempladas. No manual customizado pela SEFAZ tem-se os modelos de

documentação padronizados e desenhados para apoiar as equipes de Gerenciamento de Projetos em cada uma das etapas e áreas de conhecimento sugeridas pelo modelo do PMI.

A gestão de projetos na SEFAZ-MA possui alguns princípios definidos que guiaram as equipes de projetos para garantir que os resultados estejam alinhados a política do plano estratégico. São estes:

**Alinhamento com a estratégia:** O plano estratégico deve orientar o desenvolvimento do Banco de projetos, desde a priorização e aprovação até o estabelecimento dos objetivos específicos para cada projeto.

**Liderança:** Os gerentes de nível estratégico devem estar comprometidos com os projetos. Os líderes devem criar e manter ambiente propício para que os envolvidos nos projetos desempenhem suas atividades de forma adequada, se sintam motivados e empenhados em atingir os objetivos dos projetos.

**Foco em processos:** Na SEFAZ-MA os projetos são concebidos com base nas necessidades dos processos e serviços. Todos os demais aspectos como funções, estruturas de pessoal e decisões de compra de tecnologia devem atender aos requisitos dos processos.

**Inovação e vanguarda:** Na SEFAZ-MA os projetos contêm o conceito de inovação com tendência à implantação de modelos e tecnologias de vanguarda.

**Cumprimento dos objetivos:** Cada etapa do projeto deve ser medida através do sistema específico, bem definido e devidamente adequado para que haja a real percepção do andamento e do cumprimento dos projetos.

**Gestão da mudança:** O planejamento e a execução dos projetos na SEFAZ-MA devem incluir atividades para reduzir os impactos relacionados às mudanças. (SEFAZ, 2008).

Quanto a comunicação nos projetos da SEFAZ, esta é de responsabilidade das equipes de projetos que identificam os interessados, determinam as necessidades de informação, asseguram a disponibilidade das informações, atendem solicitações de informação, coletam e distribuem informações sobre o projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira satisfatória.

#### 4.4 Comunicação nos Projetos de TI da SEFAZ

Toda a construção do questionário foi em prol de procurar responder o questionamento central da temática do trabalho: como se dá o processo de comunicação nos projetos de TI da SEFAZ-MA a partir da percepção dos *stakeholders*? E a análise de resultados trouxe a discussão das perguntas baseando-se nos objetivos (geral e específico), propostos no trabalho.

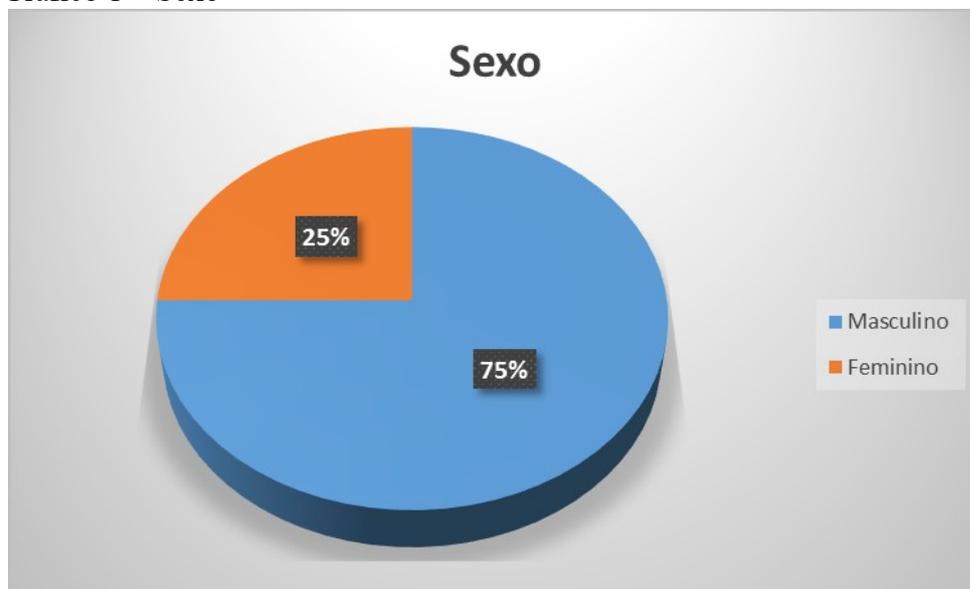
Para a pesquisa quantitativa com os *stakeholders* dos projetos de TI da SEFAZ foram elaborados gráficos para melhor visualização dos resultados. Os primeiros gráficos têm o objetivo de traçar um perfil dos *stakeholders*. O conhecimento do público é fundamental para saber de que forma comunicar (MARCHIORI, 2008). E em seguida os gráficos são com relação à percepção dos *stakeholders* sobre o processo de comunicação nos projetos de TI. Os

*stakeholders* foram questionados sobre seu sexo, idade, escolaridade, tempo de trabalho na organização, função, grau de importância da comunicação nos projetos, classificação do grau de importância entre as áreas de conhecimento do PMBOK, plano formal de gerenciamento das comunicações e sua eficácia, relatório de acompanhamentos dos projetos, lições aprendidas, barreiras e meios de comunicações dos projetos e, por fim, sobre os fatores que facilitariam a comunicação nos projetos de TI da SEFAZ.

Para a obtenção de dados qualitativos mais aprofundados sobre a percepção das partes interessadas dos projetos realizados na TI da SEFAZ-MA foi realizada uma entrevista em profundidade com a intenção de entender o processo de comunicação nos projetos de TI a partir da percepção da gerente de projetos de TI. A gerente de projetos de TI da SEFAZ-MA é a Valéria Priscilla Monteiro Fernandes, 28 anos, graduada em Ciência da Computação – UFMA, Mestrado em Ciência da Computação – UFMA e há 9 meses desenvolve a função na SEFAZ-MA.

De início, percebe-se a grande predominância do sexo masculino. O gráfico 1 nos mostra que, de acordo com a pesquisa realizada, 75% dos funcionários são do sexo masculino e apenas 25% são do sexo feminino.

Gráfico 1 – Sexo

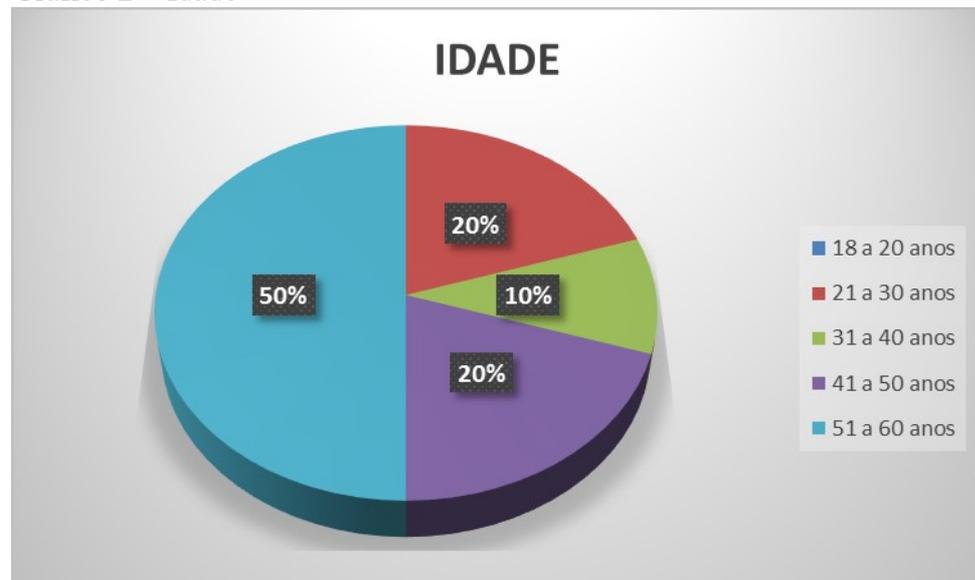


Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Esse número se dá, principalmente, devido a área de TI ainda ser bastante ocupada pelos homens. Cabe às organizações buscarem da melhor forma essa inserção de mulheres na área de TI, buscar atrair as mulheres a essa área e também, quebrar os paradigmas e preconceitos a respeito das mulheres no campo da tecnologia.

As faixas etárias escolhidas para esta análise começam de 18 anos em diante, pois é a idade mínima para trabalhar na SEFAZ e seguem em intervalos de nove anos. O resultado da pesquisa aponta que grande parte dos funcionários são mais velhos, com faixa etária de 50 a 60 anos, representam 50% do total pesquisado. Este resultado se deu devido a amostragem da pesquisa contemplar os clientes dos projetos de TI, que são em sua grande maioria, os gestores da SEFAZ, servidores do Estado do Maranhão há muitos anos, devido a estabilidade proporcionada pelo concurso público.

Gráfico 2 – Idade

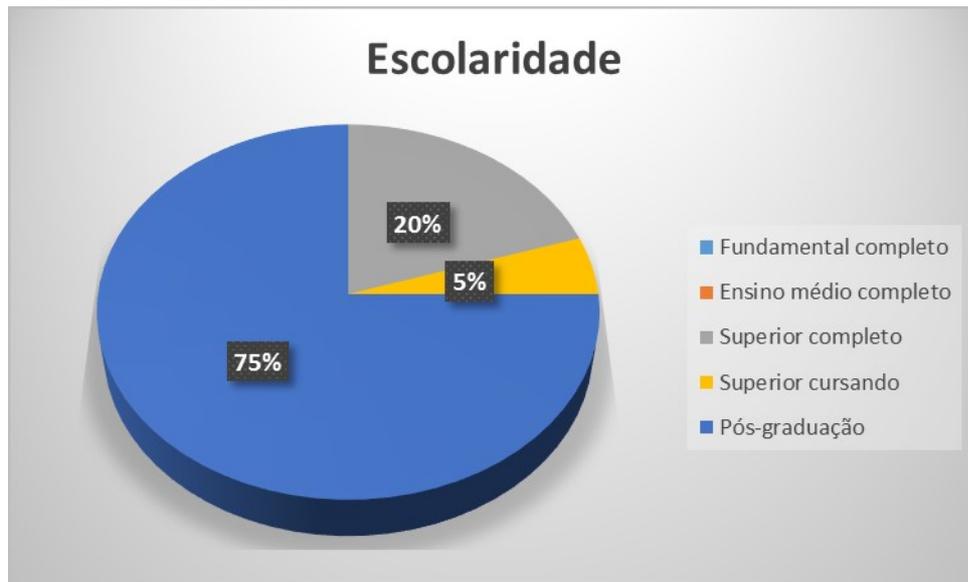


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Kunsch (2008) afirma que a organização deve conhecer o perfil do público interno. E a idade dos funcionários é fator fundamental para o conhecimento do público, as pessoas têm interesses diferentes conforme sua idade, e quanto mais idade mais experiência de vida a pessoa têm. Pontos que podem ser analisados de acordo com a faixa etária são, por exemplo, maus hábitos podem ser mais fáceis de mudar com funcionários mais jovens, assim como é mais difícil de conseguir a atenção de jovens, etc.

Em relação à escolaridade dos funcionários obteve-se um resultado expressivo. Percebe-se um grande número, 75% dos *stakeholders* de possuem pós-graduações, seguido de 20% com curso superior em andamento. A porcentagem que se destaca (75%) se dá principalmente pelo fato da área de TI está sempre em evolução e inovação tecnológica, o que exige desses profissionais sempre a busca por novos conhecimentos.

Gráfico 3 – Escolaridade

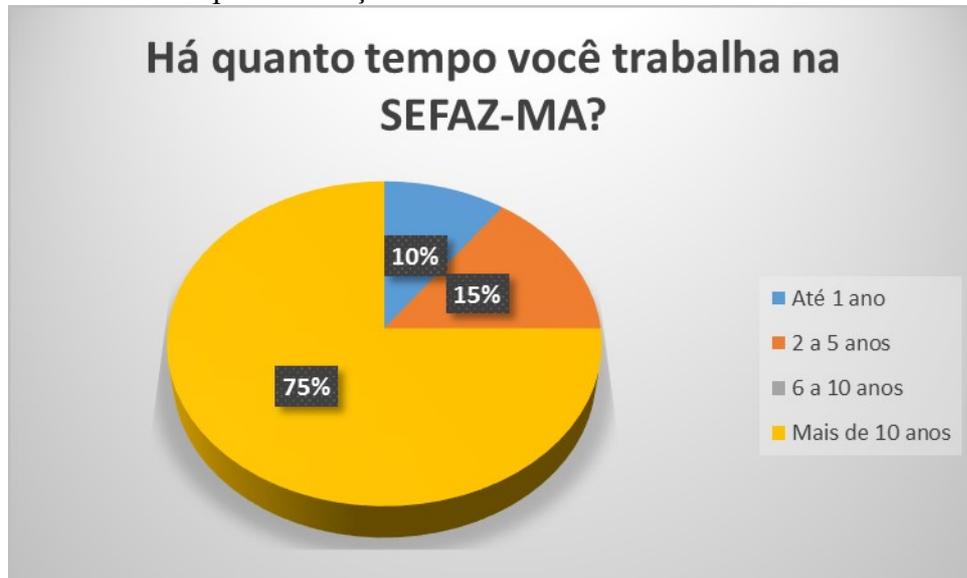


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A SEFAZ-MA reconhece a importância do conhecimento e dos avanços tecnológicos, dessa forma, possui um portal do conhecimento que disponibiliza aos seus servidores cursos de capacitação, treinamentos e também investe em cursos e certificações aos seus servidores.

O tempo de trabalho nas empresas indica se a empresa consegue manter seus profissionais dentro da organização. No gráfico 4 com o resultado da pesquisa é notável que os 75% *stakeholders* trabalham há mais de 10 anos na SEFAZ-MA enquanto 15% e 10% de 2 a 5 anos e até 1 ano, respectivamente.

Gráfico 4 – Tempo de serviço

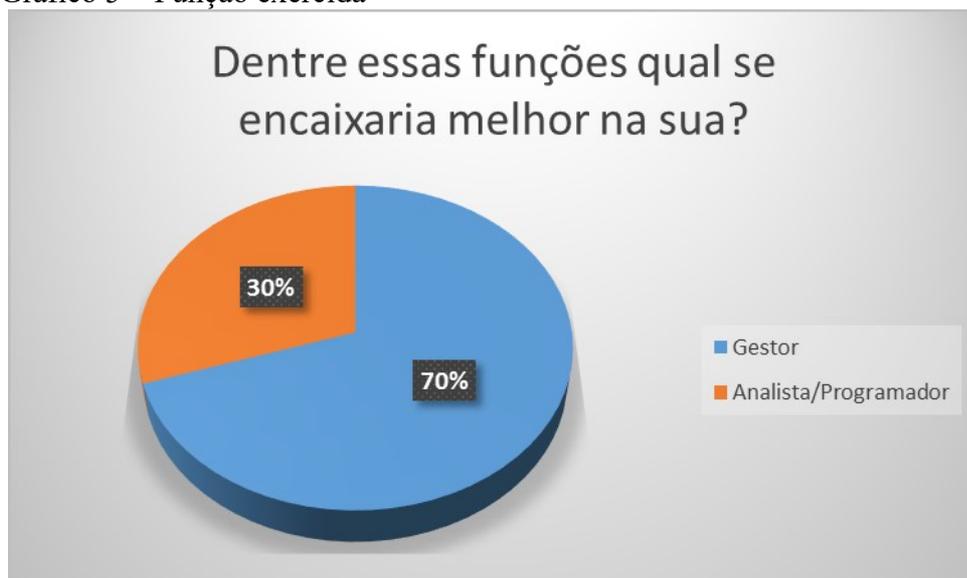


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Considerando que a SEFAZ é uma organização do 1º setor, seus servidores possuem uma maior estabilidade na organização devido ao concurso público, o que reflete diretamente no tempo dos servidores dentro da organização.

Ainda sobre a identificação dos entrevistados, 70% são gestores, esses gestores são em sua maioria os clientes e patrocinadores dos projetos de TI da SEFAZ-MA e 30% analistas e programadores que desenvolvem os sistemas.

Gráfico 5 – Função exercida



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

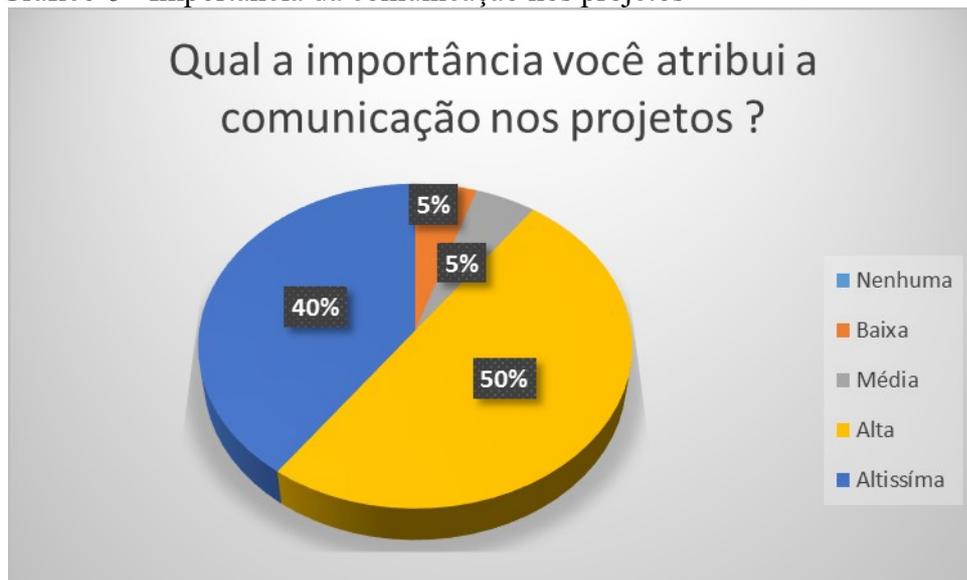
Os projetos podem chegar ao Corpo Técnico para Tecnologia da Informação a partir de Solicitação de Serviço feita pelos gestores das áreas de negócio.

Com o intuito de responder aos objetivos da pesquisa, foi perguntado aos entrevistados sobre que importância atribuiriam a comunicação nos projetos. Obtivendo-se como resposta que 50% dos *stakeholders* atribuem alta a importância da comunicação nos projetos e 40% atribuem altíssima. Seguido de 5% que consideram média a importância e 5% que atribui importância baixa.

Quando perguntada sobre a importância da comunicação nos projetos de TI a gerente de projetos respondeu:

*A comunicação entre a área de negócio e equipe de desenvolvimento nos projetos da SEFAZ é um fator de extrema importância, principalmente nas fases de definição de escopo do projeto, regras de negócio e na fase de homologação. A ausência de participação no projeto compromete o andamento, requisitos, prazos e conseqüentemente todo trabalho realizado (Valéria, Gerente de Projetos).*

Gráfico 6 - Importância da comunicação nos projetos



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A comunicação extremamente importante nos projetos, tanto que o PMI (2009), em seu Guia PMBOK®, reconhece essa importância e organiza as melhores práticas para garantir que toda a comunicação, no ambiente de projeto, alcance os seus objetivos, tornando o sucesso dos projetos mais tangível.

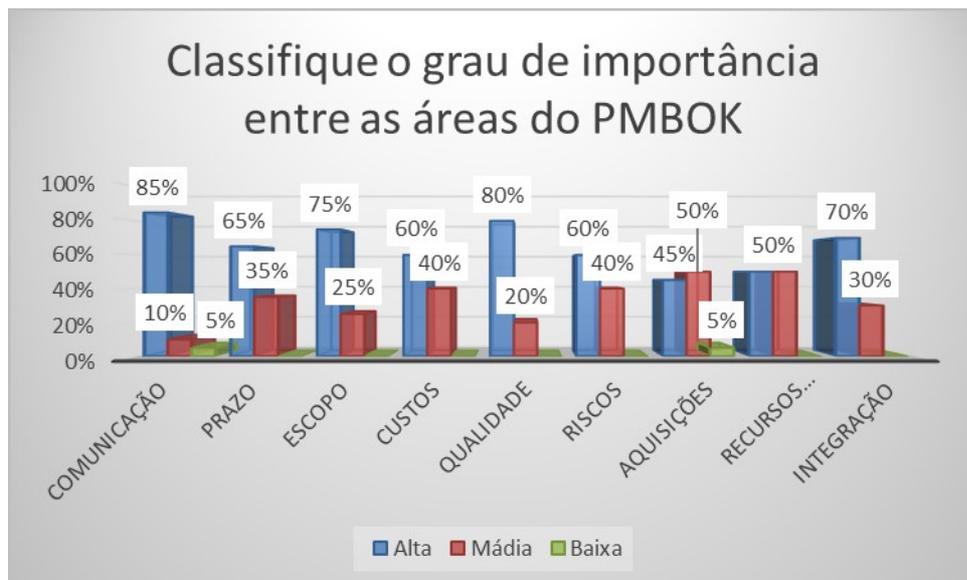
A comunicação num projeto é tão importante que é “o principal problema do gerente de projetos” (MULCAHY, 2008, p. 301), já que este gasta “a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização” (PMI,

2009, p. 204). Rita Mulcahy (2008, p. 301) e Mendes (et al, 2009, p. 115) ainda complementam dizendo que “um gerente de projetos dedica 90% do tempo às comunicações”.

Ao ser questionada sobre o tempo gasto com a comunicação nos projetos, a gerente de projetos responde: *Acredito que cerca de 80 a 85%, pois em todo tempo preciso me comunicar com o cliente e repassar informações a equipe do projeto.*

Com a finalidade de validar a informação sobre a importância da comunicação em projetos, o questionário dispunha de uma segunda questão, que procurava comparar a Comunicação com as demais áreas de Gestão de Projetos, conforme o guia PMBOK . A questão apresentava as nove áreas de conhecimento, distribuídas no instrumento de pesquisa de forma aleatória, com três níveis de importância – alta, média e baixa. Em uma primeira análise, pode-se observar em destaque as áreas que obtiveram mais de 70% de percepção de importância. Verificou-se que é dada alta importância às áreas de Comunicação (85%), Qualidade (80%) e Escopo (75%).

Gráfico 7 – Grau de importância entre as áreas do PMBOK



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

As áreas de prazos e custos, consideradas por diversos autores como fatores críticos de sucesso em projetos, aparecem com um grau de importância alto para apenas 65% e 60% dos respondentes, respectivamente.

Para compreender o processo de comunicação a partir da percepção dos *stakeholders* se faz necessário estudar o processo de planejamento da comunicação em projetos, para isso foram feitas três perguntas. A primeira pergunta tinha por objetivo identificar se projetos desenvolvidos pelo respondente tinham Plano formal de Comunicação, para tal, o entrevistado escolhia entre 4 respostas, conforme apresentado no Gráfico 8.

Pode-se observar no Gráfico 8 que 65% dos projetos realizados pela TI não tinham Plano Formal de Comunicações.

Gráfico 8 – Plano formal de gerenciamento das comunicações nos projetos de TI da SEFAZ (MA)



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

E importante também observar que 30% desses respondentes não têm conhecimento sobre o que seria um plano de gerenciamento das comunicações, chegando assim, a conclusão que não existe Plano de Comunicação nos projetos realizados na TI da SEFAZ. A resposta da gerente de projetos na entrevista valida este resultado. Segundo Valéria, gerente de projetos, “*não existe plano formal de gerenciamento das comunicações, devido não ser uma obrigatoriedade do escritório de projetos*”.

A segunda pergunta buscava identificar a importância dada ao Plano de Comunicação. Verificou-se que mesmo não possuindo Plano de Gerenciamento das Comunicações, 85% dos respondentes consideram importante ter um plano de comunicação nos projetos enquanto apenas 5% não consideram a importância do plano, conforme mostra o Gráfico 9.

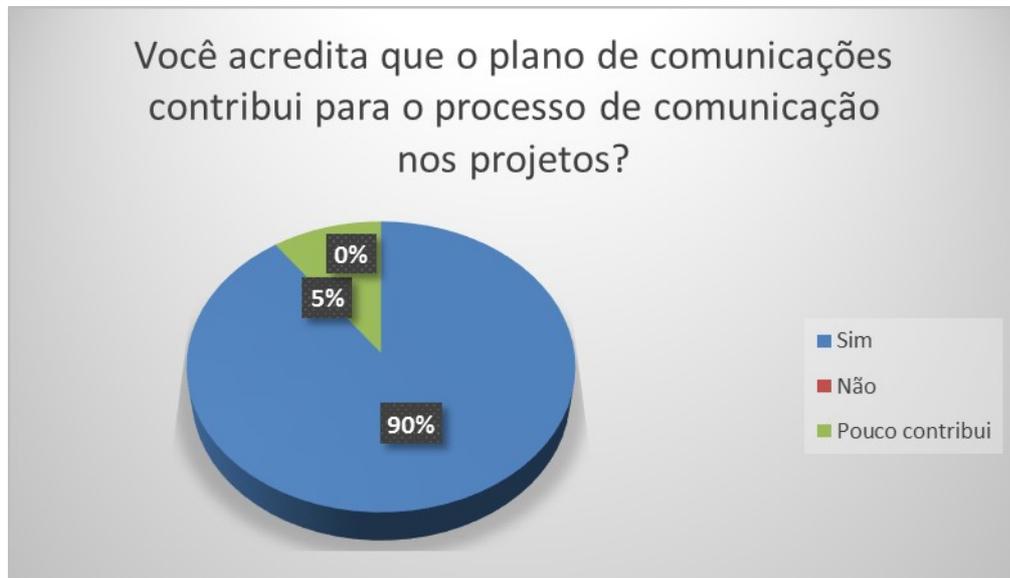
Gráfico 9 – Importância do plano de gerenciamento das comunicações nos projetos



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Ainda para compreender e validar as percepções sobre o processo de Planejamento das comunicações, a terceira pergunta questionava se o respondente acreditava que o Plano de Comunicações contribuiria para o processo de comunicação no projeto, para tal, o entrevistado escolhia entre 3 respostas, conforme apresentado no gráfico 10. Observa-se que 90% acredita que o plano contribuiria para o processo e 5% acredita que o plano de comunicação pouco contribui para o processo de comunicação. Para a gerente de projetos, “*a metodologia empregada no plano de gerenciamento das comunicações traz benefícios no desenvolvimento do projeto e por isso pode aumentar a qualidade.*”

Gráfico 10 – Contribuição do plano de comunicação para a eficiência do processo de comunicação



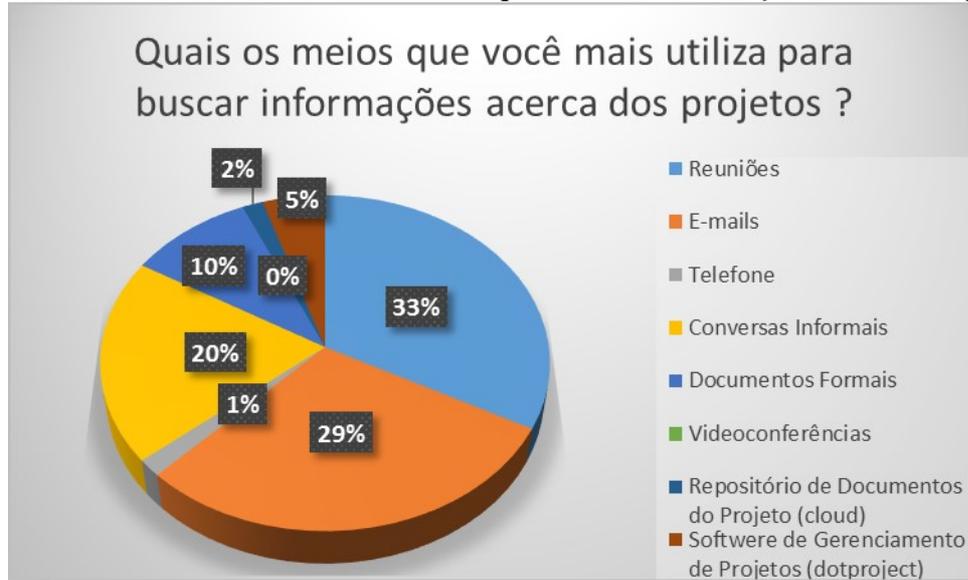
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Constatou-se que embora não exista plano formal de comunicações nos projetos de TI da SEFAZ-MA o plano de comunicações é considerado pelos *stakeholders* importante e de contribuição nos projetos.

Para identificar quais meios de comunicação os *stakeholders* mais utilizam para coletar informações a acerca dos projetos, o instrumento de pesquisa continha uma pergunta sobre o processo de distribuição de informações, sobretudo quanto aos meios de comunicação utilizados, que foram apresentados em uma lista fechada, na qual o respondente podia arbitrar mais do que uma opção. O gráfico 11 apresentam os resultados obtidos: 33% dos respondentes utilizam mais as reuniões, 29% e-mails e 20% conversas informais enquanto apenas 10%, 5%, e 2% mais utilizam documentos formais, software do projeto e repositório de projetos respectivamente. E nenhum respondente costuma utilizar vídeos conferências para se comunicar acerca dos projetos. Já para a gerente de projetos:

*O principal meio de comunicação com a equipe são conversas informais, e também pelo aplicativo Telegram, por ser o meio mais rápido para obter informações. Com os clientes e patrocinador a comunicação acontece através de reuniões e/ou troca de e-mails (Valéria, Gerente de Projetos).*

Gráfico 11 – Os meios mais utilizados para buscar informações acerca dos projetos



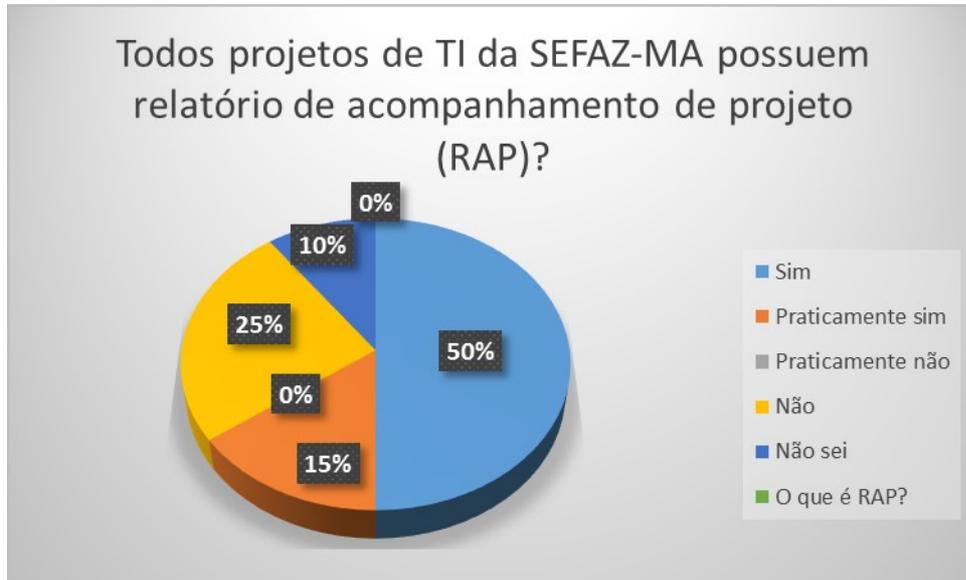
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A comunicação face a face merece destaque, pois apenas 7% da comunicação são transmitidos por palavras, o restante vem de gestos, entonações e mensagens não verbais. Normalmente a comunicação face a face com as partes interessadas ocorrem nas apresentações e reuniões do projeto, que visa, por meio da troca de opiniões, solucionar problemas, apresentar ideias, integrar pessoas e definir novas metodologias. As reuniões mais importantes que ocorrem durante o ciclo de vida de um projeto são: Reuniões de partida (*kick-off meeting*), de acompanhamento (*follow-up meeting*), de lições aprendidas, de solicitação de mudanças e de encerramento do projeto (CHAVES, 2010).

Quando ao relatório de acompanhamento dos projetos, o questionário dispunha de duas perguntas relativas. A primeira perguntava se havia relatório de acompanhamento de projetos em que os pesquisados e a segunda sobre o as reuniões de acompanhamento.

Pode-se observar no Gráfico 12 que para a maioria dos entrevistados (50% geral) a elaboração de relatórios de acompanhamento é uma prática frequente na organização estudada (15% praticamente sim e 10% sim). A gerente de projetos contribui com estes resultados: “*Sim, existe o relatório de acompanhamento de projetos que são emitidos a cada 15 dias. As informações dos projetos são repassadas pelos analistas através de conversas informais.*”

Gráfico 12 – Relatório de Acompanhamento de Projeto (RAP) nos projetos de TI

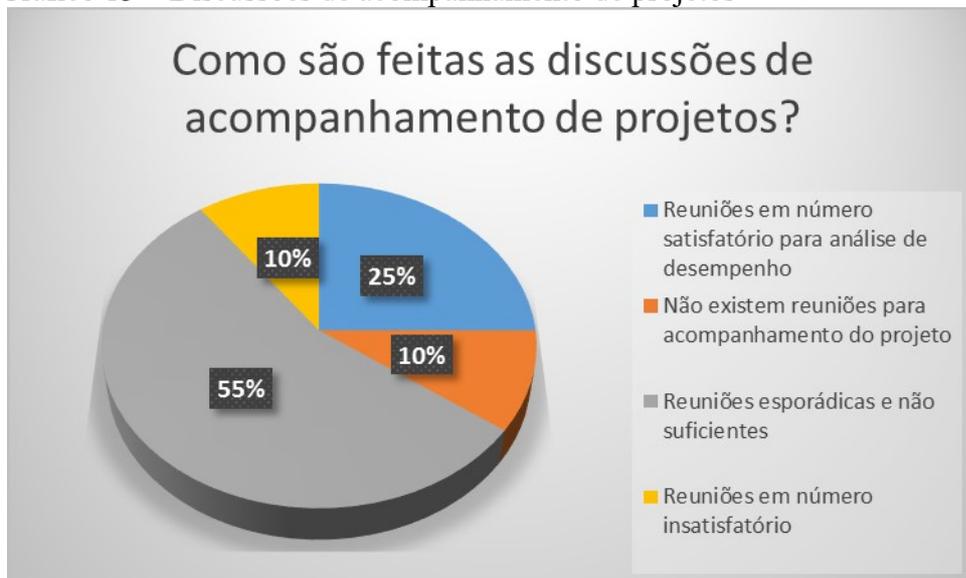


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Observa-se que o relatório de acompanhamento de projetos é uma ferramenta utilizada nos projetos de TI da SEFAZ-MA. Segundo o Guia PMBOK (2005) relatório de desempenho – coleta e distribuição das informações sobre o desempenho. Isso inclui o relatório de andamento, mediação do progresso e previsão.

A segunda pergunta versava sobre a discussão dos resultados de desempenho (acompanhamento) do projeto, com quatro níveis de respostas possíveis, mas neste caso o entrevistado podia opinar por mais um nível, como mostra no Gráfico 13.

Gráfico 13 – Discussões de acompanhamento de projetos



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

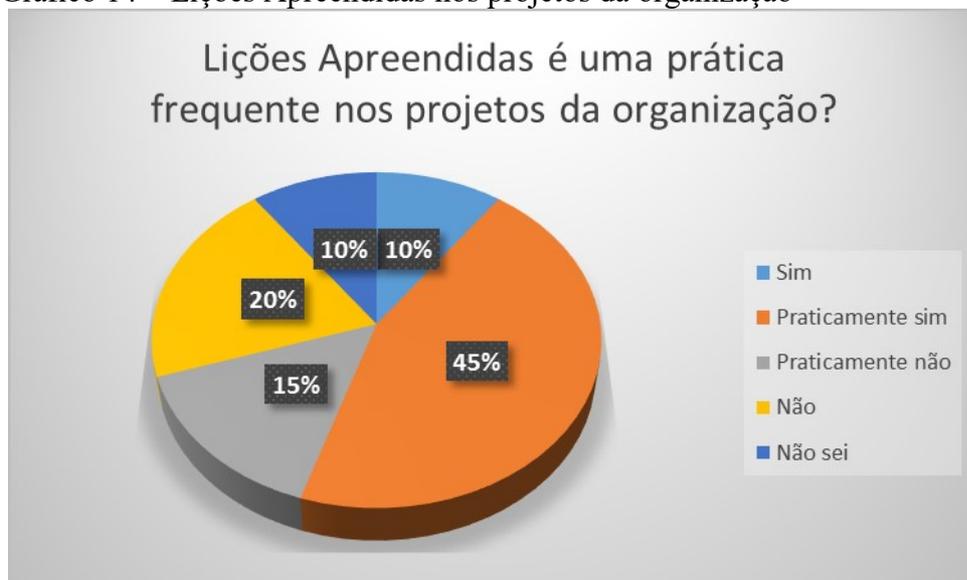
Observa-se que 55% das respostas julgaram que as reuniões eram esporádicas e não suficientes, 10% responderam que não existem reuniões e 10% que as reuniões são em número insatisfatório. Dessa forma, verifica-se que as reuniões de acompanhamento dos projetos não satisfazem as partes interessadas dos projetos, influenciando diretamente na qualidade da comunicação nos projetos.

Uma questão adicional tratava do controle das lições aprendidas nos projetos concluídos, com cinco níveis de resposta possíveis, conforme gráfico 14, que também dispunha de um espaço para comentários livres.

Na Gráfico 14 observa-se que para 45 % dos entrevistados, o controle das lições aprendidas no encerramento dos projetos é praticamente utilizadas, seguindo de 20% que declaram que não é uma prática nos projetos de TI, 15% que afirmam que as lições aprendidas praticamente não é utilizadas nos projetos, 10% afirmam que é uma prática adota e 10% não souberam responder. Quando a prática de lições apreendidas, a gerente de projetos ressalta:

*Sim, existe. Mas nem todas as vezes são resgatadas. A cada vez que um projeto é encerrado é preenchido um formulário sobre as lições apreendida. Porém, nem todas as experiências obtidas são levadas para os projetos futuros, pois essas poderiam servir para melhorar a qualidade dos serviços (Valéria, Gerente de Projetos).*

Gráfico 14 – Lições Apreendidas nos projetos da organização



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Observa-se que as lições aprendidas não estão inseridas totalmente nos projetos de TI da SEFAZ. Porém, se faz necessária para que problemas, não só apenas os da

área de comunicação, mas também como todos os erros dos projetos não se repetam. Essas lições devem ser registradas para que possam ser resgatadas quando necessário.

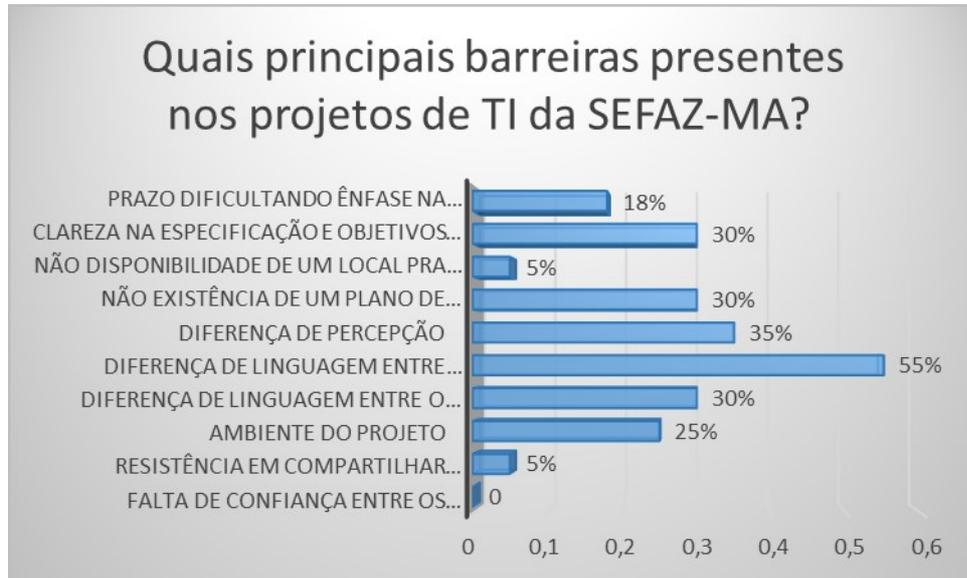
O bloco final do instrumento de pesquisa apresentava duas perguntas. A primeira pergunta era fechada sobre as barreiras à comunicação durante a condução dos projetos, organizada em 10 níveis: falta de confiança entre os integrantes; resistência em compartilhar informações entre os integrantes; ambiente do projeto; diferença de linguagem entre o cliente e integrantes da equipe; diferença de linguagem entre sistemas e negócio; diferenças de percepção; não existência de um plano de comunicações nos projetos; não disponibilidade de um local para conversar sobre o projeto; clareza na especificação e objetivos do projeto e prazo curto dificultando ênfase na comunicação, na qual o entrevistado podia opinar por mais de uma resposta, conforme o Gráfico 15. A segunda pergunta era aberta e buscava identificar os principais facilitadores no processo de comunicação.

As três barreiras que foram apontadas pelo maior número de respondentes, tanto no cômputo geral como nas áreas, foram: diferença de linguagem entre sistemas e negócios (55% geral), diferenças de percepção (35% geral), não existência de um plano de comunicação do projeto (30% geral) e empatando (30% geral) clareza na especificação dos objetivos.

Ao ser perguntada sobre a existência de falhas e barreiras a comunicação nos projetos de TI, a gerente de projetos responde:

*Sim, existem falhas no processo de comunicação dos projetos. Devido à urgência com que os projetos são demandados, muitas etapas são puladas e por isso já ocorreram atritos por parte do patrocinador/equipe/cliente[...]A principal barreira encontrada é por parte das áreas de negócio, em muitas vezes não saber o que realmente querem ou não tem conhecimento das regras/legislação envolvida nos sistemas.*

Gráfico 15 - Principais barreiras presentes nos projetos de TI da SEFAZ-MA



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Não são apenas os ruídos, mas existem outras barreiras à comunicação, que geram dificuldades para a correta compreensão da mensagem, essas barreiras podem ser comportamentais, do conhecimento, técnicas ou organizacionais. As barreiras comportamentais são aquelas voltadas ao desinteresse, ansiedade, atitudes preconceituosas do stakeholder envolvido no processo. As barreiras do conhecimento estão relacionadas ao despreparo com o uso da linguagem, a escassez do conhecimento do assunto e o uso de equipamentos e tecnologias não dominados pelo emissor ou receptor. Quanto às barreiras técnicas e organizacionais estão voltadas às estruturas inflexíveis e burocráticas, além do uso de equipamentos antigos, com baixa qualidade de transmissão (CHAVES, 2010).

O questionário aplicado possuía uma pergunta aberta que questionava que fatores poderiam contribuir para o processo de comunicação. Foram obtidas cinco respostas: *mais reuniões de levantamento de requisitos e acompanhamento dos projetos; deixar claro a direção, o andamento do projeto e o esperado para cada parte interessada. Negócio próximo ao desenvolvimento para melhor alinhamento. Formar equipe para projeto, pelo menos duas pessoas; equipe entrosada; patrocínio; diminuição de stress de múltiplas demandas externas com curto prazo.*

A gerente de projetos, acredita que “*um fator que poderia trazer melhorias seria realizar reuniões diárias de acompanhamento por todas as áreas envolvidas, para medir a evolução e falhas dos projetos.*”

## 5 CONCLUSÃO

A comunicação é essencial para o sucesso de um projeto. Entretanto, quando se trata de projetos, é imprescindível que todos os integrantes e clientes tenham os mesmos objetivos, pensamentos e maneiras de se comunicar e é imprescindível que há divergências de opiniões e mal-entendidos.

Diante do entendimento da importância da Comunicação nos projetos de TI e com vistas aos objetivos estabelecidos no estudo e em resposta ao problema da pesquisa foi possível compreender o processo de comunicação em projetos de TI da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão a partir da percepção dos *stakeholders*; Apresentar a fundamentação teórica de Comunicação, Projetos e Gerenciamento das Comunicações em Projetos; identificar o processo de comunicação nos projetos de TI da SEFAZ-MA; verificar a importância dada à comunicação quando comparada com as outras áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos e apontar as principais barreiras na comunicação dos projetos de TI da SEFAZ-MA percebidas pelas partes interessadas.

Sendo assim, a partir da percepção dos *stakeholders* identificou-se pelos resultados da pesquisa de campo que se por um lado há uma exaltação à importância da comunicação, observa-se que os processos envolvidos na área de comunicação em projetos são pouco trabalhados na TI da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão. O plano formal de comunicações não é realizado nos projetos de TI, porém são elaborados relatórios de desempenho e não há o controle das lições aprendidas no encerramento dos projetos são práticas frequentes na organização estudada. O que se conclui que o processo de comunicação nos projetos não é bem definido, pois não existe gerenciamento das comunicações nos projetos.

Durante a pesquisa verificou-se que a comunicação é considerada pelos respondentes da pesquisa como área de conhecimento de alta importância entre as áreas do PMBOK. Assim como a área de qualidade e escopo. É importante também investigar se existem diferenças significativas para as demais áreas de conhecimento em GP. Aponta-se as três principais barreiras de comunicação mais citadas pelos respondentes: as diferenças de linguagem entre sistemas e negócios, e as diferenças de percepção e terceira barreira mais citada foi a não existência de um plano de comunicação do projeto.

Diante dos resultados da pesquisa, pode-se inferir que se faz necessário reestruturar e revisar a metodologia adota nos projetos de TI da SEFAZ, para que se inclua o gerenciamento das comunicações.

A presente investigação, por se tratar de um estudo de caso, ficou restrita à organizações analisada. Portanto, refere-se somente a realidade observada. Em razão disso, os resultados e conclusões desta pesquisa não podem ser generalizados aos demais projetos de TI, muito menos a outros segmentos e organizações. Assim, destaca-se que este estudo focou os profissionais envolvidos em projetos de TI e para sua extensão para outros tipos de projeto novas pesquisas devem ser feitas.

Tal estudo foi viável pela acessibilidade de informações, dados e documentos que foram fornecidos pela Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão. Ademais, esta pesquisa buscou apresentar contribuições para um melhor entendimento da comunicação em projetos. Além das limitações já explícitas, esta investigação limitou-se a esse tipo de organização no estado do Maranhão. Portanto, outras formulações teóricas-empíricas poderão ser realizadas com base nas considerações aqui apresentadas.

Recomenda-se a realização de novas pesquisas relacionadas a comunicação e a comunicação em projetos. Além disso, este estudo servirá como base para outras investigações nas ciências sociais aplicadas.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, P.M. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos:** Estudo de caso em uma empresa do setor metalúrgico. Monografia do curso de engenharia de produção da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2008. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2008\\_3\\_Plinio.pdf](http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2008_3_Plinio.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2017.
- ANDRADE, A; POTSCH, F. **Comunicação em Projetos:** Como superar a visão mecanicista. Artigo Núcleo de Pesquisa, Rio de Janeiro. 2009. Disponível em <[http://maintrends.com.br/arquivos/reinventar\\_comunicacao.pdf](http://maintrends.com.br/arquivos/reinventar_comunicacao.pdf)>. Acesso em: 07 maio 2017
- BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial.** Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BRAGA, M.M ; PASSOS, F.U. **A comunicação em projetos de sistema de informação:** diagnóstico de práticas de uma empresa da Bahia. Revista de gestão e planejamento, Salvador, v.1, nº 13, pg.22-31. 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/27723/a-comunicacao-em-projetos-de-sistemas-de-informacao--diagnostico-de-praticas-em-empresa-da-bahia>>. Acesso: 20 maio 2017.
- BELOUT, A.; GAUVREAU, C. Factors influencing project success: the impact of human resource management. **International Journal of Project Management**, v. 22, 2004, p. 1-11.
- CARVALHO, M. M; L AURINDO, F. J. B.; PESSÔA, M. S. P. Information Technology Project Management to achieve efficiency in Brazilian Companies. In: KAMEL, S. (Org.). **Managing Globally with Information Technology.** Hershey, p. 260-271, 2003.
- CHAVES, L.E et al. **Gerenciamento da comunicação em projetos.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- CHAVES, L. E et al. **Gerenciamento da comunicação em projetos.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DIAS, José Geraldo Grawrink. 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.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HUGO, M.V.S. **Gerenciamento da comunicação de projetos de obras de construção civil com base nas práticas do PMBOK/PMI,** 2010. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/graduacao/article/view/7904/5589>>. Acesso: 06 maio 2017
- KEELING, R. **Gestão de Projetos:** Uma abordagem global. São Paulo. Saraiva, 2002. p.1-4; 229-257.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 456-459

KIRSC, J. L.; et al. Controlling Information Systems Development Projects: The View from the Client. **Management Science**, v. 48, n. 4, p. 444-498, April 2002.

KOLOTELO, J.L.G; CARVALHO,H.G. **O papel da comunicação na gestão de projetos: um estudo de caso em empresa paraestatal**. In: SIMPEP, 13 – Baurú, SP, 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/864.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/864.pdf)>. Acesso em: 13 maio 2017.

MARANHÃO. Secretaria de Estado da Fazenda. **Modelo de comunicação institucional**. 2008. Disponível em< <https://sistemas1.sefaz.ma.gov.br/portalsefaz/pdf?codigo=1961> >. Acesso em: 20 maio 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. Barueri, SP: Manoele, 2009

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, Eunice; JUNQUEIRA, L.A.C. **Comunicação sem medo**. São Paulo: Gente, 1999.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2004.

PINTO, J. K; SLEVIN, D. P. Critical factors in successful project implementation. In: FINCH,P. Applying the project implemen- tation profile to an information systems project. **Project Management Journal**, v. 34, n. 3; p. 32, 1987.

PMI (Project Management Institute). **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 5. ed. Editora Saraiva. 2013. p. 287-308

PMI, Project Management Institute. **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**. Maryland: Project Management Institute Inc, 2003.

RICKLI, A; FERNANDES, M. A. **Gestão da estratégia: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 95-125

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VARGAS, R.V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009. p. 82-87.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

—

## APÊNDICES

**APÊNDICE A - MODELO DO QUESTIONÁRIO**  
**CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE**

**1. Sexo:**

- F
- M

**2. Idade:** \_\_\_\_\_

**3. Escolaridade:**

- Fundamental completo
- Ensino médio completo
- Superior completo
- Superior cursando
- Pós-graduações

**4. Como você classificaria seus conhecimentos em projetos?**

- Nenhum
- Baixo
- Médio
- Alto
- Altíssimo

**5. Há quanto tempo você trabalha na SEFAZ-MA?**

- até 1 ano
- 2 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

**6. Dentre essas funções qual se encaixaria melhor na sua?**

- Gestor
- Analista/Programador

**IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS**

**7. Para você, qual a importância da comunicação nos projetos?**

- Nenhuma
- Baixa
- Média
- Alta
- Altíssima

**8. Classifique o grau de importância entre as áreas do PMBOK segundo sua concepção.**

<b>Áreas PMBOK</b>	<b>BAIXA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>ALTA</b>
Comunicação			
Prazo			
Escopo			
Custo			
Qualidade			
Riscos			
Aquisições			
Recursos Humanos			
Integração			

**PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NOS PROJETOS**

**9. Os projetos realizados pela TI da SEFAZ possuem plano de formal de gerenciamento das comunicações?**

- Sim  
 Não  
 Não sei  
 O que é um plano de gerenciamento de comunicações?

**10. Você considera importante o plano de comunicação nos projetos?**

- Sim  
 Não  
 Não sei  
 O que é um plano de gerenciamento de comunicações?

**11. Você acredita que o plano de gerenciamento das comunicações contribui para a eficiência do processo de comunicação?**

- contribui de forma significativa  
 Em nada contribui  
 Pouco contribui  
 O que é um plano de comunicação?

**12. Quais meios de comunicação que você mais utiliza para buscar informações a cerca dos projetos? Marque até 3.**

- reuniões  
 e-mails  
 telefone  
 Conversas informais  
 Documentos formais

- Videoconferências
- repositório de informações do projeto ( Cloud)
- Software de gerenciamento de projeto (Dotproject)
- Outros: \_\_\_\_\_

**13. Os projetos de TI possuem relatório de acompanhamento de projetos (RAP)?**

- Sim
- Praticamente sim
- Praticamente não
- Não
- Não sei
- O que é RAP?

**14. Como são feitas as discussões de acompanhamento de projetos?**

- Reuniões em número satisfatório para análise de desempenho
- Não existem reuniões para acompanhamento dos projetos
- Reuniões esporádicas e não suficientes
- Reuniões em número insatisfatório

**15. Lições aprendidas é uma prática frequente nos projetos da organização?**

- Sim
- Praticamente sim
- Praticamente não
- Não
- Não sei
- O que são Lições Aprendidas?

**BARREIRAS À COMUNICAÇÃO**

**16. Quais as principais barreiras presentes nos projetos de TI da SEFAZ-MA?**

- Falta de confiança entre os integrantes
- Resistência em compartilhar informações entre os integrantes
- Ambiente do projeto
- Diferença de linguagem entre o cliente e integrantes da equipe
- Diferença de linguagem entre sistemas e negócio
- Diferenças de percepção
- Não existência de um plano de comunicações nos projetos
- Não disponibilidade de um local para conversar sobre o projeto
- Clareza na especificação e objetivos do projeto
- Prazo curto dificultando ênfase na comunicação

Outras: \_\_\_\_\_

**17. Quais os principais fatores facilitadores da comunicação nos projetos de TI da SEFAZ-MA?**

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Pesquisador:** Ana Caroline Ferreira Diniz

**Pesquisa:** Comunicação em projetos de TI: Estudo de caso na Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão.

**Problema:** Como se dá o processo de comunicação nos projetos de TI a partir da percepção dos stakeholders?

**Objetivo geral:** Compreender o processo de comunicação nos projetos de TI da SEFAZ-MA a partir da percepção dos stakeholders.

### IDENTIFICAÇÃO

- Nome:
- Idade:
- Formação:
- Tempo de serviço:
- Experiência em projetos:

### IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

- 1 – Qual a importância da comunicação nos projetos de TI da SEFAZ-MA?
- 2 – Qual a porcentagem de tempo você gasta com comunicação no projeto de TI da SEFAZ-MA?
- 3 – Qual das áreas do PMBoK você considera mais importante? Por quê?

### PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

- 4 – Existe plano formal de gerenciamento das comunicações nos projetos? Por quê?
- 5 – Você acredita que o plano de gerenciamento das comunicações contribui para a eficiência do projeto?
- 6 – Quais os principais meios de comunicação que você utiliza para se comunicar com a equipe, com os clientes e patrocinadores do projeto? Por quê?
- 7 – Existe relatório de acompanhamento nos projetos? Caso exista, como você coletadas essas Informações?
- 8 – Existe reuniões para avaliar o desempenho dos projetos? Com qual frequência são realizadas? O número é satisfatório?

9 – Os projetos possuem formulário de lições aprendidas? São preenchidos em todos os projetos? São aproveitadas em projetos futuros?

### **BARREIRAS À COMUNICAÇÃO**

10 – Na sua opinião, ocorre ou já ocorreu falhas no processo de comunicação nos projetos?

Neste caso, o que acontece ou aconteceu?

11 – Qual a principal barreira encontrada para a comunicação durante a condução dos projetos?

12 – Na sua opinião, o que facilitaria a comunicação nos projetos? Por quê?