

Fernando Potsch
André Andrade

COMUNICAÇÃO EM PROJETOS:

Como superar a visão mecanicista

Comunicação e projetos: dois substantivos que quando se relacionam na dinâmica da Gestão de Projetos quase sempre criam “ruídos” em detrimento de uma comunicação eficaz. Causam entropia.

Apesar de estar associada necessariamente ao sucesso ou ao fracasso de um projeto, considerada como Fator Crítico de Sucesso (FCS) por diversos especialistas em gerenciamento de projetos, a comunicação em projetos é ainda bastante negligenciada pela maioria dos gestores desses empreendimentos e pelas áreas de comunicação das organizações, conforme apontam as pesquisas.

Análise detalhada da série histórica da pesquisa de benchmarking realizada pelo Project Management Institute (PMI) no Brasil com gestores de projetos de diversos segmentos econômicos, evidência a dificuldade deste “diálogo”:

No ano de 2003, o não alinhamento das expectativas do cliente em relação à realidade do projeto foi considerado a principal causa de insucesso em projetos, o que indica problemas no planejamento da comunicação. A pesquisa de 2004 ressaltou que 70% dos participantes consideraram que os problemas ocorridos em projetos têm suas raízes ligadas às questões de comunicação. De 2005 a 2008 a comunicação foi reiteradamente considerada como o problema mais freqüente no gerenciamento de projetos¹.

Um olhar investigativo sobre as organizações participantes desta enquête mostra que um grande número delas possui setores de comunicação interna (que em alguns casos participam do Prêmio ABERJE) com múltiplas competências que poderiam contribuir para o sucesso na execução desses empreendimentos. Pelos dados da pesquisa isso não vem ocorrendo.

É um contra-senso perto de todos os avanços e conquistas da comunicação corporativa. Reconhecida como elemento estratégico para a competitividade das organizações, estruturada de forma multidisciplinar, baseada em métodos e técnicas de relações públicas, pesquisa, marketing, publicidade, propaganda, jornalismo, promoções e recursos humanos ela é “tão fundamental que o envolvimento dos principais gestores

de uma empresa em seu management transformou-se em vantagem competitiva”². Porém, à luz das necessidades dos gestores de projetos, a comunicação ainda é um grande problema.

Diante deste dilema, cabe perguntar: se a comunicação é tão importante para o sucesso dos projetos, reconhecida pelos seus próprios gestores como fator crítico de sucesso na implantação dos empreendimentos, capaz de auxiliar no controle do escopo, tempo e custo, por que motivo, durante todos esses anos em que a pesquisa de benchmarking vem sendo realizada, esta questão se repete? É um problema da formação dos gestores de projetos ou uma disfunção da comunicação?

Qualquer escuta pró-ativa desse “falatório” nas organizações, ou melhor, da relação entre a comunicação e a gestão de projetos, exige uma adequação do olhar nos moldes do que foi preconizado pelo filósofo da ciência Thomas Kuhn. Estamos diante de uma nova realidade? Um novo paradigma? Quando isso ocorre, temos que questionar nossas verdades, desestruturar modelos, redefinir pensamentos, alinhar nossas emoções para evitar a repetição, calibrar o olhar e ver a diferença.

É possível que o principal problema para se criar uma cultura eficaz voltada para a elaboração, implantação e controle dos processos de comunicação em projetos seja a própria “comunicação”. Vivemos em uma sociedade com excesso de “comunicação”. O gestor do projeto e sua equipe praticam “comunicação”. É esta “comunicação” que constrói escopo, segmenta stakeholders, informa os riscos, cobra resultados e integra as equipes. É esta mesma “comunicação” que divulga a ausência de uma “comunicação eficaz”. No mundo onde “tudo é comunicação”, a negativa desta sentença neutraliza a maioria das heróicas tentativas de sucesso da comunicação.

Não se trata de falta de competência da comunicação, mas de uma reflexão crítica sobre esse “lugar” (projetos) em que esta comunicação se realiza. Provavelmente, os conhecimentos e o modelo atual de **comunicação** utilizado em **projetos** não respondem aos novos desafios das organizações projetizadas. Os paradigmas atuais cegam nossa percepção evitando que o cérebro processe uma nova alquimia.

DESCONSTRUTIVISMO PEDAGÓGICO

Partindo da premissa de que só podemos comunicar com alguém se usarmos a própria linguagem e as referências dos ouvintes, cabe perguntar qual o entendimento que os gestores de projetos têm da comunicação? Que elementos determinam sua percepção, moldando sua atitude? Segundo o filósofo Friedrich Nietzsche “um homem não tem ouvidos para aquilo a que a experiência não lhe tenha dado acesso”³. Só aprendemos alguma coisa nova se ela estiver relacionada com algo que compreendemos.

Pela sua própria natureza, projetos criam desconforto. Na sua grande maioria, geram conflitos diante da resistência de seus diversos públicos durante o processo de implantação. É no contexto da **mudança organizacional** que o uso da comunicação em projetos deve ser analisado.

A metodologia utilizada pelos gestores de projetos, visão PMI, para fazerem frente a essas mudanças é o Project Management Body of Knowledge (PMBOK)⁴. Este guia apresenta um capítulo detalhado sobre gerenciamento das comunicações do projeto. Divididos em quatro processos (planejamento das comunicações; distribuição das informações, relatório de desempenho e gerenciar as partes interessadas), “eles fornecem as ligações críticas entre pessoas e informações necessárias para as comunicações bem sucedidas”⁵.

Apesar de realizar uma análise do ambiente organizacional, determinar as necessidades de informações e disponibilizá-las às partes interessadas, definir coleta e distribuição de informações durante todas as fases do projeto, estipular os canais de comunicação a serem utilizados e com que frequência, é a **fundamentação epistemológica** deste modelo que merece atenção. Os alicerces deste prédio encontram-se na teoria matemática da comunicação desenvolvida por Shannon e Warren Weaver⁶, na década de 40. Num esquema linear, cujos pólos definem uma origem e assinalam um fim, o ato de “comunicar” repousa sobre as cadeias dos seguintes componentes: a fonte (de informação) que produz uma mensagem; o emissor, que transforma a mensagem em sinais a fim de torná-la transmissível; o canal, que é o meio utilizado para transportar os sinais; e o decodificador ou receptor, que reconstrói a mensagem a partir dos sinais.

Mesmo considerando os diversos desdobramentos desse modelo, tudo indica a predominância de uma ênfase mecanicista/instrumentalista na gestão de projetos. Este paradigma considera e avalia a:

“...comunicação sob o prisma funcionalista e da eficácia organizacional. Parte da premissa de que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado. Preocupa-se com as estruturais formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais”⁷.

Este modelo de comunicação do tipo emissor-receptor vem se mostrando insatisfatório para compreender toda a complexidade da comunicação organizacional. A existência de interpretações diferentes é vista como um problema, uma anomalia. Nele, o sentido da mensagem é independente da interação. Encara a organização como uma máquina, entendendo ser suficiente que o dirigente (gestor do projeto) codifique bem sua mensagem e escolha os meios de comunicação apropriados para que sua fala seja recebida, compreendida e assimilada pelos diversos públicos. A ênfase é na difusão da informação alimentada pelo desenvolvimento incessante de novas tecnologias, e não na ação mediadora entre os diversos públicos. Na prática supervalorizam a importância do **emissor**, reduzindo o processo de comunicação a soluções de questões cotidianas como operar mídias, transmitir mensagens oficiais e realizar eventos. O foco é no **como fazer**. Isola o gestor do projeto da escuta coletiva do “discurso do silêncio” e blinda sua percepção diante dos limites desse modelo.

O fato de privilegiar os dispositivos de comunicação, em detrimento dos atores organizacionais, pode auxiliar no entendimento da baixa eficácia da comunicação no ambiente de gerenciamento de projetos, conforme resultados da pesquisa do PMI/Brasil. É necessária uma reflexão crítica sobre esse DNA conceitual. Trata-se mais de uma “reengenharia” do que de uma melhoria de processos. É uma questão de **percepção** e não de **operação**. Independente do nível que esteja sendo feita a comunicação para os diversos públicos, conforme figura abaixo.



A CONSTRUÇÃO DE UM NOVO OLHAR

Outra abordagem pode ser feita a partir do modelo de **"natureza interpretativa"** que concebe a comunicação como o arquétipo de uma "orquestra comunicante"⁸. Influenciado pelo Instituto Tavistock de Relações Humanas⁹, a questão da comunicação não consiste em **como melhor comunicar**, mas **como melhor formar os interpretes**. Ou seja, cria condições para uma autêntica participação.

A comunicação, nesse novo lugar, é estruturada na **percepção**. Ela é interpessoal, baseada nos valores e nos objetivos do receptor que pavimenta o caminho do entendimento. Instaura um processo de comunicação de mão dupla, no qual os trabalhadores deixam de ser receptores passivos para se tornarem atores envolvidos e participativos. A comunicação não tem sua força como difusora de informações, mas acima de tudo como mediadora entre inúmeros protagonistas sociais. O principal objetivo é conquistar mentes e corações criando condições para que as pessoas possam intervir em diferentes áreas e, ampliar sua interação. Ampliar seu nível de motivação através da importância dada as necessidades das pessoas e das relações informais.

As estratégias da comunicação, no caso dos projetos, devem ser concebidas durante a **construção do escopo**.

Influencia e interage nesta relação além de concentrar seus esforços em uma idéia ou mesmo em uma palavra que posicione o projeto na mente dos seus diversos públicos. Dedicar-se a um esforço inicial para definir o que dizer. Fundamento de qualquer ação planejada de comunicação que é conquistar a colaboração dos stakeholders.

O **como fazer** é uma consequência desta escolha estratégica. As circulares, e-mail, apresentações, reuniões etc, direcionadas aos envolvidos no projeto, por exemplo, perdem sua força a menos que quem escreve saiba o que essas pessoas são capazes de perceber. O processo de comunicação requer a interação para alcançar seus resultados planejados.

Todo este esforço reflexivo tem como finalidade repensar esse lugar (projetos) em que esta comunicação se realiza, devido as restrições do modelo mecanicista aplicado em projetos. Independente da natureza do projeto, **as perdas financeiras decorrência da pouca eficácia da comunicação desse modelo tem acarretado consequências negativas para esses empreendimentos**.

Referências Bibliográficas

- 1 Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil/2003 à 2008 Project Management Institute -ChaptersBrasileiros" in www.pmi.org.br/
- 2 NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna: Os desafios para o Comunicador**. Artigos ABERJE. www.aberje.com.br/
- 3 NIETZSCHE, Friedrich. **Aurora**. RES Editora. Porto.Portugal. 1977
- 4 A Guide to the **Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**–Third Edition. Library of PMI Global Standards. www.pmi.org
- 5 PMBOK GUIDE - Third Edition IDEM
- 6 SHANNON, Claude; WEAVER, Warren. **Teoria matemática da comunicação**, São Paulo: DIFEL. 1975
- 7 KUNSCH,MARGARIDA. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. Summus Editorial.SP.2002.
- 8 GIORDANO,Y In Silva, José Roberto Gomes. **Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: Desvendando um quadro de referências sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidade**. Tese de Doutorado. PUC/RJ.2001
- 9 Instituto Tavistok de Relações Humanas - www.tavinstitute.org

Autores

Fernando Potsch, Mestre em Comunicação (ECA/USP), Pós graduado em Sociologia (Paris VIII), Pós graduação em gestão de projetos (UFRJ/ COPPEAD), Graduado em Psicologia (USU). Diretor da Maintrends Comunicação em Projetos Ltda. E-mail: fpotsch@maintrends.com.br

André Andrade, PMP, Mestre em Filosofia,(UGF), Graduado em Direito (UERJ) e Economia(UFRJ). Atua como consultor em projetos de mudança organizacional nos setores público e privado. E-mail: andre.andrade@maintrends.com.br

PLANO DE COMUNICAÇÃO



7 PRINCÍPIOS DO MODELO

1. É orientado para os stakeholders

A solução dos problemas encontra-se na mente dos stakeholders. O modelo tem como referência as expectativas dos diversos públicos. Cada grupo recebe um tratamento personalizado de acordo com suas necessidades. A linguagem adotada torna fácil para os stakeholders alcançarem o entendimento e aceitação do projeto.

2. Busca o sucesso do projeto de acordo com o planejamento

A diretriz máxima do modelo é o plano do projeto ao longo de seu ciclo. Mantém o mesmo dentro dos seus objetivos, eliminando barreiras e pavimentando o caminho.

3. Na Comunicação menos significa mais

Cada uma das soluções do modelo de comunicação concentra-se no benefício básico do projeto. Não dispersa seus esforços, nem dilui seu impacto. Aplica sempre os meios (**como**) e mensagens (**o que**) mais eficientes para atingir a estratégia definida para a solução.

4. Motiva os stakeholders

Consegue atenção. E mantém atenção. É pessoal. Está em sintonia com os interesses dos stakeholders. A razão e a emoção são premissas para a mobilização e comprometimento dos diversos públicos.

5. Promove atitude colaborativa

Constrói o ambiente necessário para o sucesso do projeto através do tratamento de conflitos e gerenciamento das expectativas dos stakeholders.

6. Projetos são realizados por pessoas

Pessoas necessitam de comunicação para compreender como devem realizar as tarefas. O modelo promove a troca e partilha de dados e informações para atingir compreensão mútua.

7. É simples, claro, completo

Você nunca tem uma segunda chance de causar uma primeira boa impressão. Evita o ruído. Trabalha tudo que a estratégia do projeto estabelece.