



A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS DE MELHORIA SISTÊMICA

COMMUNICATION MANAGEMENT IN SYSTEMIC IMPROVEMENT PROJECTS

CIBELLE GAIJUTIS DE AZEVEDO
USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

MARLY MONTEIRO DE CARVALHO
USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ALINE SACCHI HOMRICH
USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021**.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço o espaço e infraestrutura para compartilhar o presente estudo para a comunidade acadêmica.

A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS DE MELHORIA SISTÊMICA

Objetivo do estudo

O objetivo do presente trabalho foi identificar as técnicas mais usuais e as boas práticas recomendadas para a gestão de comunicação que colaborem no aumento da sinergia em projetos de melhoria sistêmica.

Relevância/originalidade

A gestão da comunicação se faz presente em todos os tipos de projetos, contudo, ao considerar os projetos de melhoria sistêmica, observa-se um gap no qual a comunicação entre TI e usuários nem sempre ocorre com clareza e garantia de entendimento mútuo.

Metodologia/abordagem

A abordagem do estudo foi multi-método, realizado em duas etapas, uma etapa inicial de abordagem quantitativa através de uma survey, combinado com uma etapa posterior complementar de abordagem qualitativa através de entrevistas com roteiro semi-estruturado.

Principais resultados

Os resultados alcançados na pesquisa confirmam que a comunicação com a boa interação entre TI e usuários é fator decisivo para o sucesso de projetos de melhorias sistêmicas além da indicação das principais práticas que corroboram com o sucesso desta interação.

Contribuições teóricas/metodológicas

Entende-se que a pesquisa empírica colabora academicamente na ampliação e divulgação do conhecimento sobre as melhores práticas de gestão da comunicação como ocorre “em campo”.

Contribuições sociais/para a gestão

Contribui ainda na conscientização dos colaboradores quanto ao empenho boa comunicação no intuito de reduzir o retrabalho no desenvolvimento e a melhoria dos resultados dos projetos.

Palavras-chave: Gestão da Comunicação, Projetos de Melhoria Sistêmica, Interação entre TI e Usuários



COMMUNICATION MANAGEMENT IN SYSTEMIC IMPROVEMENT PROJECTS

Study purpose

The objective of this work was to identify the most common techniques and best practices for communication management that contribute to increasing synergy in systemic improvement projects.

Relevance / originality

Communication management is present in all types of projects, however, when considering systemic improvement projects, there is a gap in which communication between IT and users does not always occur with clarity and guarantee of mutual understanding.

Methodology / approach

The approach of the study was multi-method, carried out in two stages, an initial stage of a quantitative approach through a survey, combined with a further complementary stage of a qualitative approach through interviews with a semi-structured script.

Main results

The results achieved in the research confirm that communication with good interaction between IT and users is a decisive factor for the success of systemic improvement projects, in addition to indicating the main practices that corroborate the success of this interaction.

Theoretical / methodological contributions

It is understood that empirical research collaborates academically in the expansion and dissemination of knowledge about the best practices in communication management as it occurs “in the field”.

Social / management contributions

It also contributes to the awareness of employees regarding the commitment to good communication in order to reduce rework in the development and improve the results of projects.

Keywords: Communication Management, Systemic Improvement Project Management, Communication between IT and Users

1 Introdução

A comunicação é a base das relações e em um cenário competitivo onde se faz necessário buscar o novo por meio dos mesmos serviços. O gerenciamento da comunicação pode ser a chave de sucesso para projetos que envolvam melhorias sistêmicas, traduzidas na usabilidade das plataformas digitais, com menos cliques, facilidade no processo e interação intuitiva.

Para garantir a melhor performance e eficiência destas implementações observa-se que há necessidade de maior interação, fluidez e concisão de informações no contato entre profissionais de TI e usuários. Contudo, como apresentado por Carvalho e Mirandola (2007), a comunicação é percebida de forma diferente para os profissionais que atuam em sistemas e aqueles que o utilizam. Neste contexto, considerando a interação entre usuário e profissionais de TI, o tema ganha significativa relevância, uma vez que é o alinhamento dessas visões tão distantes e complementares que possibilitam o sucesso de projetos de melhoria sistêmica.

Considerando o cenário exposto, o objetivo do presente trabalho é identificar as técnicas mais usuais e as boas práticas recomendadas para a gestão de comunicação que colaborem no aumento da sinergia em projetos de melhoria sistêmica. Para tanto, buscou-se responder a seguinte questão de pesquisa: Há relação entre a gestão de comunicação bem estruturada e a melhoria da interação entre profissionais de TI e usuários finais?

Carvalho (2013) sugere ainda que a habilidade da comunicação é importante, mas não o suficiente, é necessário que haja também um sentimento compartilhado entre o emissor e receptor. Assim, quando a comunicação é eficiente e empática, gera resultados positivos, do contrário, gera retrabalho e atraso nas entregas. Por esse motivo considera-se que também é papel da comunicação em projetos, construir pontes entre as pessoas e evitar equívocos ou mal entendidos (KENNETH, 2001). Neste sentido, uma segunda questão de pesquisa emergiu como complementar a este estudo: Quais as percepções dos profissionais de TI e dos usuários finais sobre os maiores desafios de comunicação enfrentados em projetos de melhoria sistêmica?

Para responder às questões de pesquisa, foi realizado um estudo multi-método, em duas etapas, uma etapa inicial de abordagem quantitativa através de uma survey, combinado com uma etapa posterior complementar de abordagem qualitativa. A segunda etapa foi limitada aos participantes convidados a partir do espaço amostral inicial, representando os diferentes pontos de vistas dos principais *stakeholders* em projetos de melhoria sistêmica.

2 Referencial Teórico

Esta seção aborda os principais pontos que embasam este estudo, através de seus macro temas, quais sejam: gestão da comunicação, comunicação e performance em projetos, comunicação em projetos de melhoria sistêmica, impactos da comunicação em projetos de TI e por fim, experiência do usuário.

2.1 O Processo de Comunicação

De acordo com Chiavenato (2005), a comunicação é o processo que torna uma mensagem, informação ou situação comum entre pessoas ou organizações. Lacombe (2017) defende que a comunicação vai além de saber traduzir pensamentos em palavras, é necessário saber ouvir, prestar atenção e se colocar no lugar do outro para seja possível decodificar a mensagem corretamente. Keeping (2017) acrescenta ainda que a comunicação é essencial ao indivíduo e ao esforço coletivo para resolução das dificuldades. Neste contexto, considerando

a empatia entre emissor e receptor, a comunicação é capaz de construir pontes entre todas as partes interessadas que podem influenciar o resultado do projeto (Kenneth, 2001).

2.2 Gestão da Comunicação

De acordo com o PMI (2017), o gerenciamento da comunicação em projetos garante a difusão das informações de maneira organizada e apropriada entre todas as partes interessadas, sejam elas internas ou externas. Para Chaves et al. (2015), o gerenciamento consiste em monitorar e controlar a comunicação do início ao fim de projeto para garantir que os requisitos das partes interessadas sejam obtidos.

Carvalho e Mirandola (2007) relatam que uma das três barreiras à comunicação é a inexistência de um plano de comunicação no projeto, isto porque a percepção de comunicação difere entre as partes interessadas. Contudo, não existe um plano universal que se adapta a todos os tipos de projeto, por esse motivo, Keeling (2017) sugere iniciar o plano com uma matriz de comunicação simples. Souza e Rodrigues (2012) acrescentam que a aplicação da matriz de comunicação para a elaboração do plano de comunicação, promove a pro-atividade e agilidade na resolução dos problemas, bem como a identificação de seus atores.

2.3 Métodos e Ferramentas da Comunicação

Os métodos da comunicação são colocados em prática por meio de ferramentas. De acordo com Chaves (2015) entende-se por ferramentas, os meios utilizados para a transmissão das informações e recebimento de feedback, essas ferramentas são definidas de acordo com o ambiente e necessidade do projeto. No guia PMBOK são apresentadas as formas de gerenciamento dessas ferramentas, como cartas, memorandos e relatórios no gerenciamento de documentos impresso, ou ainda, e-mail, telefone, videoconferência no gerenciamento das comunicações eletrônicas (PMI, 2017). Em uma abordagem mais moderna Majdenbaum e Chaves (2020) acrescentam à lista uma gama de ferramentas síncronas e assíncronas como trello, skype, whatsapp, webex entre outras, todas em plataformas que permitem a interação de usuários e equipes de trabalho.

A escolha do método e meio de comunicação, no entanto, deve considerar as possíveis barreiras na comunicação para garantir a distribuição e compreensão da mensagem com a melhor abordagem e meio de transmissão (PMI, 2017). Para Carvalho (2013) essa escolha depende não só do tipo de projeto como também das partes interessadas no que diz respeito a comunicação à distância há uma variedade de meios, a depender da criticidade da tarefa para sua definição e escolha. Moia (2020) ainda acrescenta que independentemente do meio escolhido é essencial que haja regularidade na distribuição das informações a todos os envolvidos.

2.4 Performance e Comunicação em Projetos de Melhoria Sistêmica

De acordo com Kerzner (2020), normalmente o intuito de um projeto em uma organização é a melhoria ou a redução de algo e seus resultados podem ser traduzidos em produtividade ou em novas funcionalidades percebidas pelos funcionários e usuários finais.

Para medir e controlar a performance em projetos de TI, Strauss (2001) afirma que o gerente de projetos precisa compreender e estar atento a três dimensões: recursos (orçamento, pessoal, equipamentos), tempo (cronograma, entrega, deadline) e tarefa (escopo, complexidade, programação), ajustando o grau de prioridade entre elas ao longo do projeto. Vazques et al. (2016) acrescenta que o principal objetivo da medição-controle em tempo real,

é o ajuste das frentes necessárias e a comunicação entre todos os envolvidos, para evitar a dinâmica dos ‘99% concluídos’ ou ‘curva do pânico’, ilustrados na Figura 1.

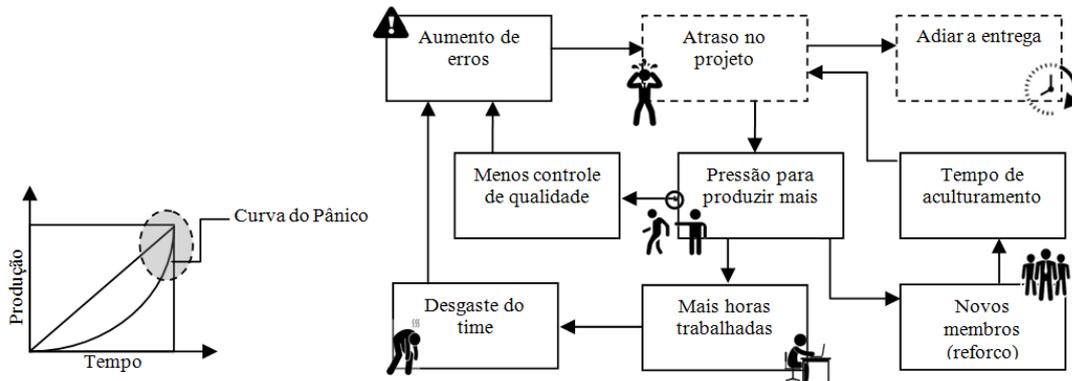


Figura 1 – Dinâmica do Pânico. Fonte: adaptado de Vazquez (2016 p.9)

Por isso também a importância de controlar os recursos, garantindo que eles estejam alocados como planejado e efetuar correções sempre que necessário (PMI, 2017).

Strauss (2001) considera que grande parte dos problemas entre clientes (usuários) e desenvolvedores é a incompatibilidade, muitas vezes retratada inclusive em um choque de culturas, gerando ruídos e mal-entendidos. Kisielnicki (2011) defende que a comunicação da equipe de TI com os usuários tem significativa influência nos resultados do projeto. E Wang et al. (2005) acrescenta que a qualidade da interação entre os profissionais de TI e usuários é fundamental para o sucesso de projetos em TI.

Contudo, Strauss (2001) revela que alguns conflitos para o controle do projeto podem acontecer entre desenvolvedores e clientes (usuários), sendo necessário o reconhecimento de ambas as partes quanto à introdução de ideias complementares e experiência das partes para atingir melhores resultados no projeto. Assim, o relacionamento entre desenvolvedores e usuários, depende da dedicação e compromisso em superar os inevitáveis conflitos, mas que juntos trazem benefício mútuo atingindo resultados que não seriam possíveis se estivessem sozinhos (STRAUSS, 2001).

Carvalho (2013) acrescenta que além dos fatores individuais, a falta de compromisso com os relatórios de desempenho e metodologia da comunicação resulta em barreiras entre profissionais de TI e usuários, conforme ilustra a figura 2.

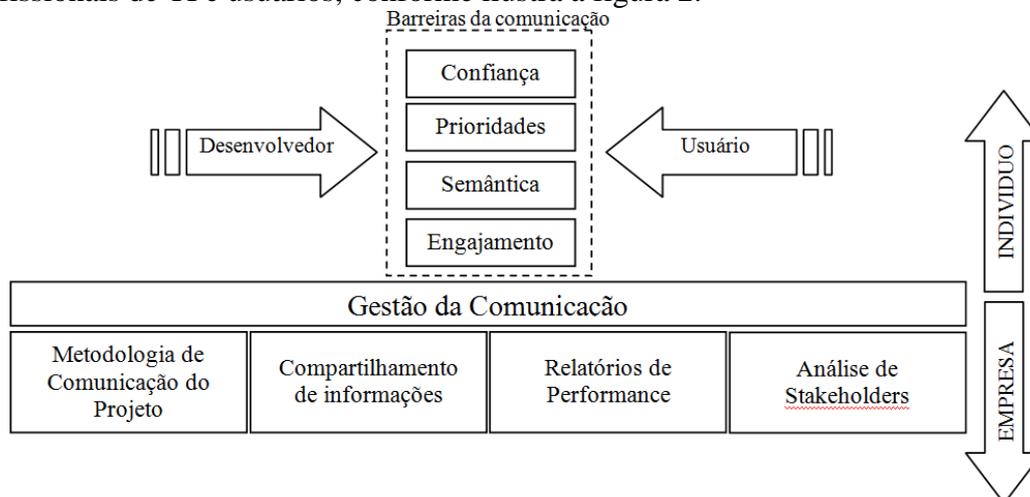


Figura 2 – Barreiras na Comunicação. Fonte: adaptado de Carvalho (2014, p.44)

2.5 Impactos da Comunicação em Projetos de TI

Considerando as barreiras entre os profissionais de TI e clientes (internos ou externos), para a distribuição adequada das atividades entre os vários colaboradores envolvidos no projeto e o cumprimento dos objetivos planejados, é essencial o estabelecimento de uma comunicação eficaz. (Carvalho & Mirandola, 2007).

Para Velloso et al. (2015) o *gap* comunicacional dos profissionais de TI e usuários, na dificuldade de compreensão entre as linguagens utilizadas é um ponto de prioridade de tratamento para que não comprometam a organização. Wang et al. (2005) acrescenta que o conflito entre as equipes de projeto impacta negativamente na performance do projeto, sendo papel do gerente de projetos intermediar e monitorar a qualidade de interação interna e externa.

Para Souza e Rodrigues (2012), o estabelecimento de um plano formal de comunicação através da matriz de comunicação facilita a identificação dos executores, ganhando agilidade na resolução dos problemas. Portanto a ausência de um plano de comunicação nos projetos de TI, observados através das métricas e medições, pode acarretar no adiamento da entrega e por consequência uma nova onda de pressão e curva do pânico, conforme ilustrado na figura 3 (Vazquez et al., 2016).

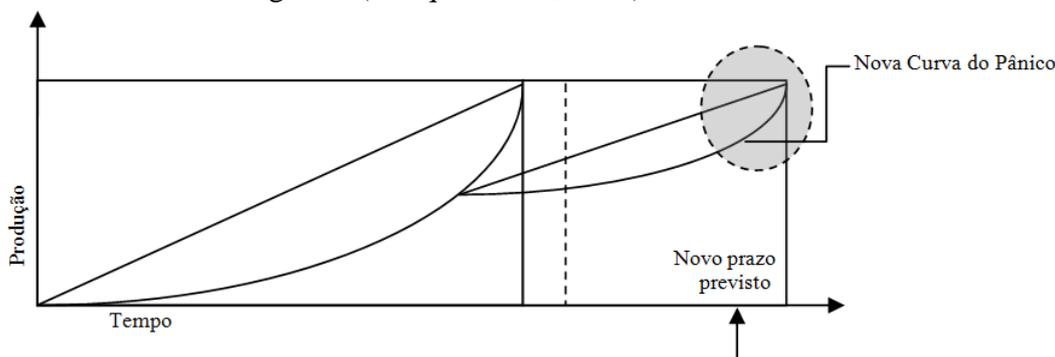


Figura 3 – Atraso na entrega. Fonte: adaptado de Vazquez (2016 p.9)

2.6 Projetos de Melhorias Sistêmicas e a Experiência do Usuário

Considerando o objetivo de melhorar um sistema, qualquer parte ou componente deste sistema pode ser insumo para o desenvolvimento de um projeto de melhoria sistêmica, segundo a norma ISO 9241-11, uma das formas de medir as melhorias é a usabilidade é através da compreensão do cumprimento dos objetivos pretendidos quanto ao nível de desempenho e aceitação do produto por seus usuários (ABNT, 2002).

Ramos et al. (2016), complementa que a experiência do usuário tem como princípio a avaliação da experiência do usuário, através do conceito de projeto centrado no usuário. De acordo com Silva Filho (2012), o profissional de TI precisa se colocar no lugar do usuário para entender seu ponto de vista e suas necessidades, considerando a usabilidade como fator determinante durante o desenvolvimento da aplicação, esta percepção tem impacto relevante na aceitação e sucesso do produto.

Para Ellwanger et al. (2017), outro fator relevante no contexto experiencial é a relação do desenvolvedor e usuário, criando um nível de afetividade e empatia para obter colaboração entre os times e compreender a jornada da experiência do usuário. A figura 4 ilustra a interação das fases do projeto voltado ao usuário.

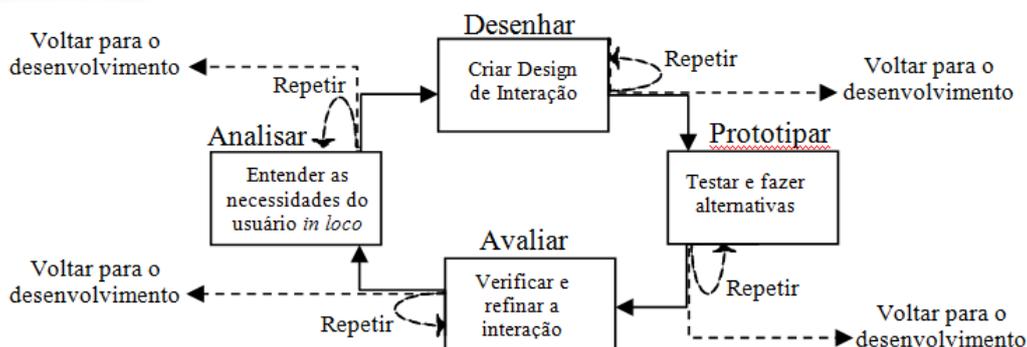


Figura 4 – Ciclo de vida da experiência do usuário. Fonte: adaptado Hartson e Pyla (2012 p.54)

No modelo de ciclo de vida do projeto para a experiência do usuário apresentado na figura 4, o usuário está presente em todas as etapas, testando e interagindo e sempre que necessário, devolvendo ao desenvolvimento para ajustes de acordo com o objetivo, metas e métricas estabelecidas. (Hartson & Pyla, 2012).

Por fim, Lowdermilk (2013), acrescenta que para obter sucesso é preciso mais do que a codificação em programação por parte dos desenvolvedores, é preciso também decodificar as necessidades do usuário, que nem sempre é claro e decidido, passando um tempo com eles em uma postura aberta, observadora e questionadora.

3 Metodologia

Para o objetivo proposto neste estudo: identificar as técnicas mais usuais e as boas práticas recomendadas para a gestão de comunicação que colaborem no aumento da sinergia em projetos de melhoria sistêmica, foi realizado um estudo multi-métodos em duas etapas, sendo a primeira etapa quantitativa e a segunda, qualitativa.

Na etapa inicial, foi utilizado o levantamento (do inglês, survey). O levantamento dos dados ocorreu de forma estruturada e a elaboração do questionário foi norteado pela seguinte questão de pesquisa: Há relação entre a gestão de comunicação bem estruturada e a melhoria da interação entre profissionais de TI e usuários finais?

Na segunda etapa, para aprofundamento da pesquisa de campo, um respondente de cada subgrupo foi convidado para um detalhamento qualitativo de suas respostas e percepções. As entrevistas ocorreram com roteiro de perguntas semi-estruturadas e a elaboração do roteiro foi norteado pela seguinte questão de pesquisa: Quais as percepções dos profissionais de TI e dos usuários finais sobre os maiores desafios de comunicação enfrentados em projetos de melhoria sistêmica?

Considerou-se a delimitação do universo de pesquisa voltado apenas aos profissionais de TI e usuários que tenham participado de projetos de melhoria sistêmica de qualquer natureza (desde uma implementação de ERP à melhoria de fluxo de processos de um sistema já existente), expresso em número de respondentes. O conceito de delimitação do universo consiste na especificação do público pesquisado (LAKATOS; MARCONI, 1992).

3.1 Etapa Quantitativa

O questionário online foi levado a campo por dois meses entre fevereiro e março de 2021 e obteve retorno de 56 respondentes, subdivididos entre 24% profissionais de TI, 38% intermediadores (Product Owners e Gerentes de Projeto), 30% usuários com envolvimento em

projetos de melhoria e outros 8% de espectadores, ou seja, usuários que nunca participaram ativamente de projetos de melhoria, mas que consideram o tema relevante

O questionário foi dividido em quatro blocos: o primeiro foi voltado para a ambientação e caracterização dos respondentes, consistiu em identificar e relacionar seus pontos em comum. O segundo bloco voltado para o fluxo de comunicação nos projetos de melhoria sistêmica, abordando a existência de um plano formal de comunicação ou barreiras na comunicação identificadas, o terceiro bloco voltou-se para a performance dos projetos, identificando possíveis gargalos causados pela ausência ou má comunicação e sua relação com possíveis adiamentos e por fim o quarto bloco buscou as percepções finais dos respondentes em perguntas abertas para expressarem os desafios e vivências no que se refere ao tema do estudo.

Ao total foram 30 questões, trazendo perguntas mais alinhadas ao ponto de vista de cada subgrupo (Profissionais de TI, Intermediadores e usuários), após clusterização do bloco 2 e uma última questão quanto a inclusão do e-mail para retorno dos resultados aos respondentes que manifestaram interesse.

3.2 Etapa Qualitativa

Adicionalmente ao conteúdo quantitativo, foi acrescida uma parcela de dados qualitativos a partir de entrevistas individuais com um respondente de cada subgrupo: O entrevistado 1 se enquadrou no cluster de “intermediadores” como P.O. (Product Owner); o entrevistado 2 no cluster de “profissionais de TI” como membro da equipe de desenvolvimento; e o entrevistado 3 no cluster de “usuários” como área interessada e demandante. O objetivo foi obter uma melhor compreensão dos seus pontos de vistas e percepções.

Por se tratar do mesmo grupo já abordado anteriormente via survey, o roteiro se dividiu em dois blocos: o primeiro bloco (caracterização do respondente) foi reduzido apenas à identificação do entrevistado e o segundo bloco abordou um breve compilado de perguntas para detalhamento dos pontos mais importantes dos blocos: 2 fluxo de comunicação, 3 performance em projetos de melhoria sistêmica e 4 desafios e oportunidades.

Ao término da coleta, as 3 entrevistas com roteiro semi-estruturado foram transcritas e o questionário compilado, utilizando os softwares Excel e Minitab para a análise e cruzamento entre os dados obtidos (respondentes e entrevistados) e os constructos que embasaram esta pesquisa.

4 Análise dos Resultados

Os resultados alcançados na pesquisa de campo do presente estudo confirmam que a comunicação é fator decisivo para o sucesso de projetos em TI, contudo, apesar de existir em todos os projetos, nem sempre possui a clareza e entendimento dos dois lados.

4.1 Bloco 1 – Caracterização dos respondentes

Observou-se que o público da amostragem concentrou-se entre a faixa etária de 20 à 40 anos somando 81% dos respondentes. Ainda, foi possível observar que 57% dos respondentes possuíam educação formal em Gestão de Projetos, seja em curso de curta duração ou Especialização e outros 43% apenas experiência prática do assunto. O intuito, além de conhecer melhor os respondentes foi também subdividi-los em 3 grupos distintos para comparar suas percepções, que serão apresentadas ao longo desta seção.

4.2 Bloco 2 – Fluxo de Comunicação

Neste bloco foram abordados os métodos e ferramentas da comunicação, conforme elencados por Majdenbaum e Chaves (2020), 93% dos respondentes confirmaram a efetividade do uso de softwares como Skype, Teams, Whatsapp e e-mail como principais meios de comunicação nos projetos de TI, tanto na percepção dos membros da equipe de TI como dos Usuários.

Contudo ao abordar, de forma geral, como era a percepção de cada um desses grupos com relação a gestão da comunicação durante o projeto, houve uma breve divergência entre a equipe de TI e os usuários, como demonstra a figura 5.

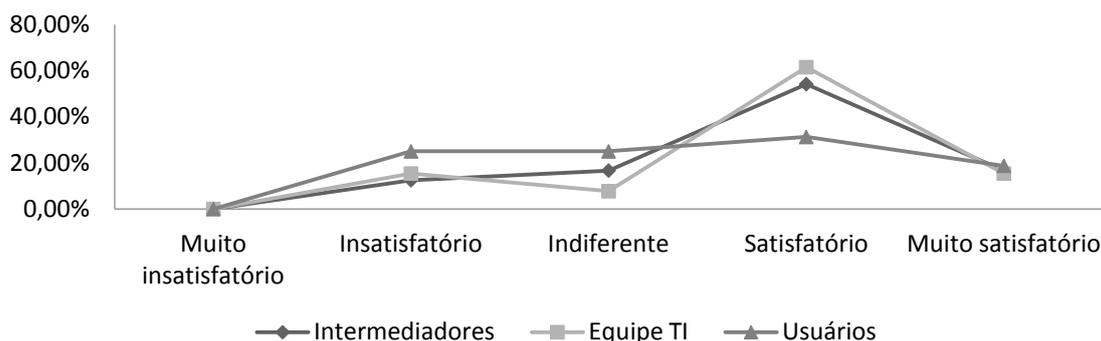


Figura 5 – Percepção da gestão da comunicação em projetos de TI

Como sugere Carvalho e Mirandola (2007), a percepção de comunicação difere entre as partes interessadas: Enquanto 50% dos usuários consideraram a gestão da comunicação ‘indiferente’ ou ‘insatisfatória’, apenas 23% dos membros de TI tiveram a mesma percepção, em sua maioria (77%) a TI considerou a gestão da comunicação entre ‘satisfatória’ e ‘muito satisfatória’.

Em complemento, no estudo qualitativo o entrevistado 1 citou que nos projetos em que participou, houve um *gap* na comunicação e mesmo sendo considerada importante para medir as expectativas das entregas, deixou a desejar ao longo do projeto. Já o entrevistado 2 considerou a gestão da comunicação difícil, pois os meios de comunicação utilizados entre o time técnico não alcançavam os demais *stakeholders*, gerando confusão e a necessidade de diversas reuniões de alinhamento. E por fim, ainda neste ponto, o entrevistado 3 alegou que nem sempre a comunicação acontecia de forma efetiva e a falta desta muitas vezes afetava a entrega final do projeto.

Na *survey*, quando questionados a respeito da interação do time técnico com os usuários, considerados leigos no assunto, a percepção entre estes mesmos perfis divergiu novamente, como detalha a figura 6.

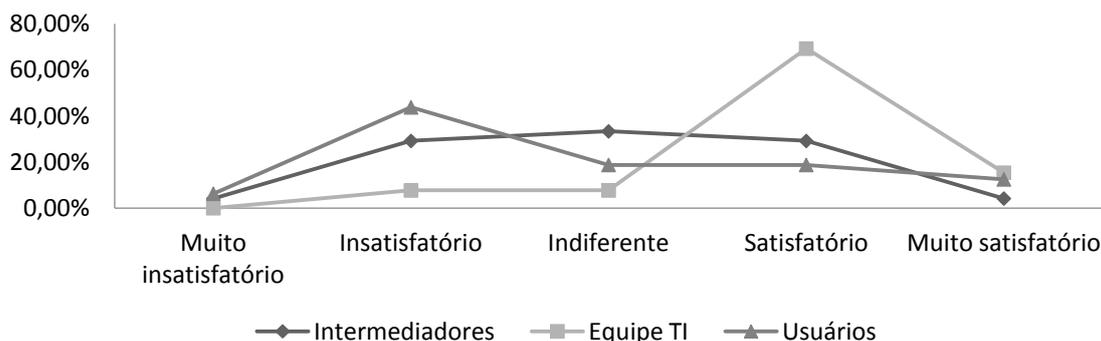


Figura 6 – Interação entre equipe técnica (TI) e usuários (leigos)

A percepção dos usuários quanto a interação da equipe técnica somou-se 69% entre ‘muito insatisfatória’ e ‘indiferente’, enquanto 85% da equipe de TI considerou o oposto, ou seja, a interação ‘satisfatória’ ou ‘muito satisfatória’. Esta percepção vai de encontro às barreiras de comunicação apontadas por Strauss e Hogan (2001), quanto a incompatibilidade e choque de cultura. O respondente 1, citou “*choque de cultura*” como o maior desafio na comunicação do dia a dia em projetos de melhoria sistêmica, o respondente 12 complementou que o desafio é lidar com “*problemas de ruídos de comunicação, falta de interesse no que está sendo comunicado e falta de feedback*” arrematado pelo respondente 4 que sugeriu que o desafio era superar “*a falta de escuta ativa e feedback sobre a compreensão do que o outro fala para garantir que o que foi solicitado foi compreendido 100% pelo receptor*”.

Considerando o levantamento qualitativo, o entrevistado 2 alegou ser uma interação difícil pela necessidade de adequação do linguajar por parte da TI para tornar a comunicação mais acessível para os usuários, mas também por parte dos usuários que trazem o ‘emocional’ da prática e nem sempre com a objetividade pretendida. Já o entrevistado 3 considerou a interação muito importante para a clareza das solicitações, uma vez que os usuários demandantes não conhecem a complexidade do desenvolvimento e a TI nem sempre entende a real necessidade do que está sendo solicitado. Arrematado pelo entrevistado 1 que defendeu a importância dessa interação, contudo enxerga uma barreira visível entre as partes por falta de paciência em ambos os lados para a comunicação fluir melhor.

Estes ruídos na comunicação, falta de clareza e entendimento muitas vezes é refletida no próprio fluxo de desenvolvimento e entregas do projeto, já que pode haver um desalinhamento entre a necessidade, o entendimento e a entrega, como foi observado em 90% dos respondentes com relação a necessidade de ajustes nas histórias por falta de clareza ou má interpretação do objetivo, que responderam como sempre’ e ‘eventual’ a ocorrência de ajustes. Este ponto também foi observado durante as entrevistas, no qual o entrevistado 1 citou um exemplo em que a falta de clareza na definição do objetivo, gerou desalinhamento na contratação dos serviços de um dos fornecedores, culminando no replanejamento do projeto todo, impactando diretamente em seu prazo. O entrevistado 2 citou outro exemplo onde a equipe técnica passou uma informação a respeito de uma das funcionalidades, mas que o usuário entendeu de forma diferente e somente entrega foi identificado o gap e não atendimento da função em específico, com isso, por desalinhamento entre o proposto e a necessidade do cliente, foi necessário voltar a função para o desenvolvimento impactando o prazo de entrega.

Contudo, apesar das divergências, no que se refere a experiência do usuário, a percepção é unânime com relação a importância do item, como também exposto por Hartson e Pyla (2012). O questionário abordou a participação do usuário durante a construção das histórias que são levadas à desenvolvimento e na fase de testes em homologação que antecedem a entrega do projeto, 72% dos respondentes alegaram que a participação do usuário era ‘frequente’ ou ‘constante’, como apresenta a figura 7.

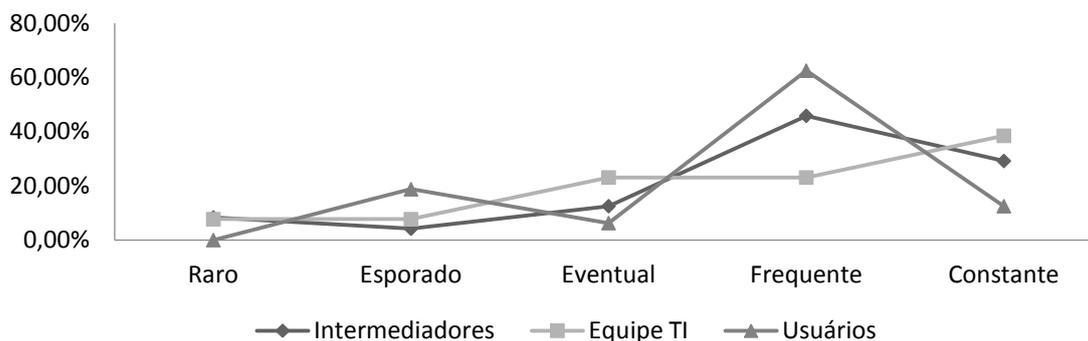


Figura 7 – Participação do usuário nas histórias e homologações

Em complemento, a visão das partes quanto a participação ativa da TI na jornada do usuário também é equivalente, onde 89% dos respondentes entendem que essa participação é ‘relevante’ ou ‘muito relevante’, confirmando o que defende Silva Filho (2012).

4.3 Bloco 3 – Performance de Projetos de Melhoria Sistêmica

Neste bloco foram abordados temas como a performance, boas práticas e indicadores de sucesso em projetos de melhoria sistêmica. Com relação as métricas e percepções de sucesso em projetos de melhoria sistêmica, foram questionados a respeito do atendimento ou preferência ao prazo, escopo ou ambos. O PMI (2017) aponta que sucesso no projeto é o cumprimento do seu objetivo, na pesquisa observou-se que, em sua maioria, os projetos atendem ao escopo, totalizando 57%, outros 30% atendem ao prazo e apenas 28% dos projetos atendem ao prazo e escopo.

Considerando o objetivo principal dos projetos em atender principalmente escopo ou prazo, foi utilizado a hipótese 4 (“frequentemente” na escala apresentada), através de teste de sinais, e somente os projetos que atendem o escopo atingiram mediana 4, enquanto os demais foram classificados como 3 “Raramente”.

Kerzner (2020), apontou o uso de KPI’s como métrica para sucesso em projetos de TI, quando questionados a respeito do uso de KPI’s, 46% dos respondentes alegaram uso ‘frequente’ ou ‘sempre’, contudo alguns relatam que os indicadores não são divididos com todos os *membros do projeto, restringindo-se apenas à liderança, como é o caso do respondente 51 “Anteriormente era apresentado a todos, acredito que está um pouco limitado agora”*, também se aplicou ao respondente 19 *“Realizado mensalmente, somente em fórum de liderança”* e ao respondente 10 *“Hoje os KPI’s são feitos pelos líderes e apresentados para liderança, dificilmente algo é dividido ou acompanhado pelo time”*

Confirmando o que Shenrar e Dvir (2007) defendem como indicadores de sucesso em projetos, a pesquisa de campo apontou que 85% dos respondentes enxergam a Eficiência como ‘importante’ ou ‘muito importante’ para o sucesso do projeto; 88% enxergam o impacto no cliente interno ou externo; 85% o impacto no negócio e 80% os impactos futuros como ‘importante’ ou ‘muito importante’ para o sucesso do projeto, como demonstra a figura 8.

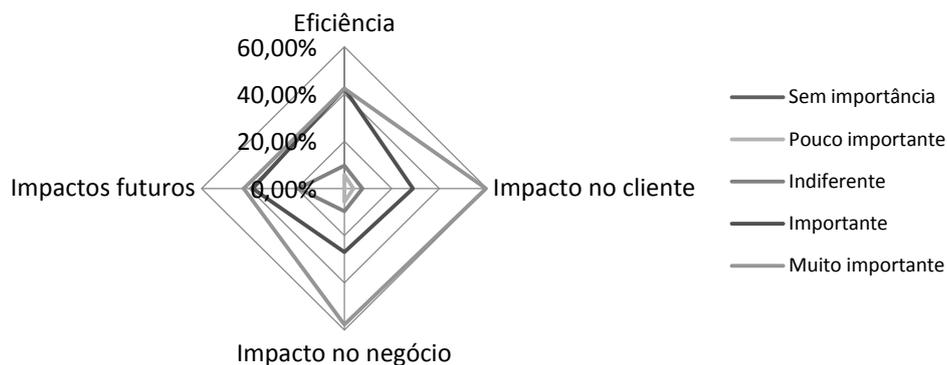


Figura 8 – Indicadores de sucesso em projetos de melhoria sistêmica

Ainda, para o entrevistado 3 a gestão da comunicação também esbarra nos fatores de sucesso como a eficiência, impacto no negócio e no cliente: *“se o objetivo final é garantir uma entrega de qualidade, no menor tempo, com o menor custo, precisamos envolver todos os principais impactados desde o começo, porque toda vez que um projeto ‘bate e volta’, há um custo para a empresa, resultando em menor produtividade e velocidade no mercado, ficando ‘atrás’ dos concorrentes”*.

4.4 Bloco 4 – Desafios e Oportunidades em Projetos de Melhoria Sistêmica

No ultimo bloco, foi solicitado o compartilhamento dos desafios e oportunidades enfrentados nos projetos de melhoria sistêmica em questões abertas. Foi questionado aos respondentes: Como a comunicação entre a equipe de TI e usuários pode ser melhorada em projetos de melhoria sistêmica?

Considerando o tema, algumas das barreiras na comunicação, já citadas por Strauss (2001) como a incompatibilidade e o choque de cultura e outras por Carvalho (2013) como a confiança, prioridade, semântica e engajamento, foram levadas à campo através de levantamento qualitativo, onde foi proposto aos entrevistados que pontuassem de 1 a 5 a frequência e grau de importância destas barreiras, sendo 1 desprezível e 5 muito relevante.

Tabela 1 – Barreiras na comunicação entre TI e usuários

Barreiras	Entrevistado 1 “Intermediador”	Entrevistado 2 “TI”	Entrevistado 3 “Usuário”
Linguagem é incompatível entre TI e Usuários (choque de cultura).	5	5	5
Conhecimento irrisório do usuário diante da complexidade do processo.	4	4	3
Incompatibilidade na definição do que são prioridades .	3	3	5
Confiabilidade das informações e esclarecimentos entre usuários e TI.	2	3	2
Não há interesse por parte do usuário ou da TI.	3	5	4
O usuário não entende as dificuldades da TI e a TI não entende as dificuldades do usuário (falta de empatia).	5	5	5

Nota: Considerou-se a escala: 1 Desprezível; 2 Pouco relevante; 3 Indiferente; 4 Relevante; 5 Muito relevante

No que se refere ao choque de cultura, devido a incompatibilidade do linguajar e jargões específicos da área, a frequência e relevância do item foi unânime, todos os entrevistados consideraram nota máxima para a barreira em questão. Para o entrevistado 2 “o usuário não é obrigado a saber todos os termos técnicos que a TI utiliza, essa é uma grande barreira que vejo do nosso lado (TI)”. Ao serem questionados quanto ao nível do conhecimento do usuário diante da complexidade dos processos, os entrevistados 1 e 2 (PO e TI) consideraram a barreira bastante relevante, enquanto o entrevistado 3 (usuário) a considerou irrelevante. O entrevistado 1 apontou que a interação direta da equipe de desenvolvedores é importante: *“deveríamos mudar um pouco a cultura de ‘blindagem’ do time de TI para difundir o conhecimento, pois o usuário não sabe da parte técnica, mas nem tudo a TI sabe do usuário, falta difundir esse conhecimento entre eles, para que haja uma verdadeira troca”*. Já com relação a barreira de definição de prioridades, o entrevistado 3 (usuário) considerou muito relevante, enquanto os entrevistados 1 e 2 (PO e TI), irrelevante. Contudo, o entrevistado 2 cita um exemplo em que esta divergência de definição de prioridades acontece: *“às vezes os usuários trazem informações que para o momento do projeto não são tão relevantes, mas por serem usuários eles veem como prioridade.”* A Confiabilidade nas informações e esclarecimentos entre TI e usuários, nesta amostra não foi considerada uma barreira já que os entrevistados 1 e 3 consideraram pouco relevante e o entrevistado 2, indiferente. Com relação ao interesse em melhorar a comunicação, em ordem decrescente, o entrevistado 2 considerou muito relevante, o entrevistado 3 relevante e o entrevistado 1 indiferente, entretanto complementou: *“talvez até tenha interesse, mas não existe muito esforço de ambos os lados. O time do desenvolvimento não tem muita paciência com os usuários e os usuários também não tem tanta paciência para ouvir o ‘tecnês’ e nem sempre resulta em uma boa comunicação”*. E por fim, quando questionados a respeito da empatia entre esses dois públicos, a resposta mais uma vez foi unânime, em sua pontuação máxima. O entrevistado 2 citou: *“não é todo mundo que tem empatia com o público, nem sempre a TI adequa a linguagem ao público, muitas vezes são extremamente técnicos e o usuário não entende nada”*. Complementado pelo entrevistado 1: *“Essa barreira é o que mais acontece hoje no mercado”*. Adicionalmente, o respondente 48 trouxe um ponto de reflexão na abordagem e empatia entre as duas frentes (TI x usuários) *“Acredito que ambos os lados precisam saber ouvir mais e estar abertos a mudanças. Hoje o usuário tem muito medo do novo. E o time técnico precisa entender que é normal o usuário não saber o esforço para se criar algo, então tentar se comunicar de uma forma na qual ele consiga passar essa visão de esforço.”* Reforçando o que sugere Carvalho (2013) no que se refere ao sentimento de empatia compartilhado entre emissor e receptor que se traduz em resultados positivos.

Foi questionado aos entrevistados: a comunicação entre as partes interessadas durante a execução do projeto influencia em seus resultados?

Para o entrevistado 1 *“Influenciam diretamente no resultado do projeto, pois as entregas podem não ser como o esperado, podem ter problema com o prazo, expectativa e custo”*. Complementado pelo entrevistado 3 *“se o objetivo final é garantir a entrega no menor tempo, com o menor custo, a comunicação é essencial para que todo mundo esteja alinhado. E só é possível fazer isso com uma comunicação, desde os primórdios do projeto até a hora de desenvolver quando a TI terá dúvida, sendo necessário alguns pontos de alinhamento com os usuários demandantes, então, entendo que essa comunicação é pilar para uma boa entrega”*.

Ainda, a definição de um plano de comunicação, como proposto por Carvalho e Mirandola (2007), tem significativa relevância para a melhoria da comunicação entre as partes interessadas e o sucesso dos projetos de melhoria sistêmica, como sugere o entrevistado 2 *“a*

comunicação deve estar presente em todas as fases do projeto porque é interativa, com maior relevância na fase inicial, que é o planejamento, o momento de definir o escopo e ter descrito todos os pontos com o máximo de detalhes possíveis para minimizar desalinhamentos futuros”. O entrevistado 3 considera que a comunicação também deve estar presente em todas as fases do projeto (de maneira macro: planejamento, desenvolvimento e entrega) “na primeira fase é fundamental para esclarecer todos os pontos, depois a mais relevante seria a etapa do desenvolvimento porque podem surgir dúvidas de ambos os lados, que é natural e inerente ao desenvolvimento e também na entrega do projeto, porém com menor relevância do que no começo ou no desenvolvimento”. Arrematado pelo entrevistado 3 “definitivamente a comunicação tem que acontecer no projeto todo, mas no começo precisa ser mais intensa, durante o desenvolvimento também precisa ser fluida e o final do projeto, não que não seja importante mas trata-se apenas da afirmação do que já foi decidido anteriormente”.

E por fim, o respondente 26 da survey fez uma reflexão a respeito dos projetos de melhoria sistêmica: *“Melhoria sistêmica sempre é um problema para a área de negócios, pois em teoria não se trás valor aparente ao negócio porém na prática trás a continuidade de negócios. Em alguns casos os problemas são omitidos dos usuários o que torna difícil enxergar o valor. O segredo é a transparência entre as partes.”*

5 Considerações Finais

Mesmo sendo a comunicação a base das relações e a gestão da comunicação presente em todos os tipos de projetos, muito se fala a respeito da comunicação em projetos de TI abordando apenas a interação entre o time de desenvolvimento. Contudo, quando observado os projetos de melhoria sistêmica, em que a comunicação entre a TI e os usuários é fator decisivo no sucesso dos projetos, identifica-se um *gap* comportamental na comunicação entre estes públicos, que impacta diretamente nos fatores de sucesso desses projetos. O objetivo do presente trabalho foi identificar as técnicas mais usuais e as boas práticas recomendadas para a gestão de comunicação que colaboram no aumento da sinergia em projetos de melhoria sistêmica, buscando-se responder a seguinte questão de pesquisa: Há relação entre a gestão de comunicação bem estruturada e a melhoria da interação entre profissionais de TI e usuários finais? Adicionalmente, uma questão de pesquisa complementar também foi proposta: Quais as percepções dos profissionais de TI e dos usuários finais sobre os maiores desafios de comunicação enfrentados em projetos de melhoria sistêmica?

Considera-se que o objetivo de pesquisa foi alcançado. Pode-se portanto responder à questão de pesquisa principal, após levantamento quantitativo e qualitativo. Existe relação entre a gestão da comunicação bem estruturada e a interação entre estes profissionais. Constatou-se que há fundamentalmente a necessidade de estabelecer um plano formal de comunicação, o alinhamento dos meios de comunicação a ser utilizados durante o projeto e a adequação do formato sempre que necessário, garantindo assim, não somente a fluidez da comunicação, como também o entendimento claro entre as partes interessadas, desde a construção do escopo, passando pelo monitoramento do desenvolvimento do projeto até a sua entrega final. E ainda, respondendo a questão complementar, a pesquisa de campo apontou duas principais barreiras como maiores desafios na interação entre TI e usuários: linguagem incompatível e falta de empatia, as quais impactam a gestão da comunicação em projetos de melhoria sistêmica, que por sua vez influencia diretamente na performance desse tipo de projeto. Assim, os resultados confirmam que a comunicação com a boa interação entre TI e usuários é fator decisivo para o sucesso de projetos de melhorias sistêmicas.

Outro aspecto emergente foi a necessidade de conscientizar todos os integrantes do projeto quanto a questões comportamentais, como a importância da empatia para garantir a clareza no que se espera, bem como o entendimento do que se entrega, somado à adequação de linguagem sempre que necessário, resultando portanto, em uma comunicação mais eficaz.

Apesar das contribuições, esta pesquisa apresenta algumas limitações, a saber: quanto à quantidade de respondentes, uma vez que contou apenas com 56 respondentes via survey. A amostra foi limitada, diante do tempo necessário para coleta e elaboração das discussões para este trabalho. Não podendo ser considerada suficiente para a generalização dos resultados. Entretanto, para complementar o método e aprofundar as informações provenientes dos respondentes, buscou-se uma abordagem qualitativa. Alguns insights foram obtidos nesta etapa, complementando a coleta com um roteiro semi-estruturado, aplicado a três perfis selecionados visando contemplar peculiaridades dos três principais pontos de vistas: a TI, os usuários e os intermediadores.

Trabalhos futuros podem considerar a construção do plano de comunicação ideal, como roteiro base para projetos de melhoria sistêmica, considerando a melhor forma de envolvimento das partes interessadas, a partir de uma amostra maior de respondentes.

Ainda há muito a ser feito com relação à interação em projetos de melhoria sistêmica, tanto com os profissionais de TI quanto com os usuários para desfazer a barreira invisível de ‘universos distintos’. Fundamental é enfatizar que todas as visões compõem o cenário, sendo igualmente importantes e essencialmente complementares.

6 Referências

- ABNT. (2002). Requisitos Ergonômicos para Trabalho de Escritórios com Computadores Parte 11 – Orientações sobre Usabilidade. *NBR ISO 9241-11*, 10–17.
[http://www.inf.ufsc.br/~edla.ramos/ine5624/_Walter/Normas/Parte 11/iso9241-11F2.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~edla.ramos/ine5624/_Walter/Normas/Parte%2011/iso9241-11F2.pdf)
- Andrzej Kisielnicki, J. (2011). The Communication System in Project Teams: Problems of Transfer of Knowledge and Information for the Management of IT Projects. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 8, 351–361.
<https://doi.org/10.28945/1423>
- Carvalho, M. M. de, & Mirandola, D. (2007). A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. *Production*, 17(2), 330–342.
<https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000200009>
- Chiavenato, I. (2005). *Administração Nos Novos Tempos*. ELSEVIER EDITORA.
<https://books.google.com.br/books?id=go-2Ea1O1dQC>
- Ellwanger, C., Silva, R. P. da, & Rocha, R. A. da. (2017). Modelagem sistêmica e simulação: estratégia de gestão no Processo de Projeto para a Experiência do Usuário (UXD). *Gestão & Produção*, 25(4), 659–670. <https://doi.org/10.1590/0104-530x3604-16>
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: A process-based perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), 152–194.
<https://doi.org/10.1108/01443570210414310>
- Hartson, R., & Pyla, P. S. (2012). *The UX Book: Process and Guidelines for Ensuring a Quality User Experience*. Elsevier Science.
<https://books.google.com.br/books?id=w4I3Y64SWLoC>
- INSTITUTE, P. M. I. P. M. (2017). *UM GUIA DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS (GUIA PMBOK®)*. Saraiva Educação S.A.
<https://books.google.com.br/books?id=hDpnDwAAQBAJ>
- KEELING, R. (2017). *GESTÃO DE PROJETOS*. Saraiva Educação S.A.

- <https://books.google.com.br/books?id=TDtnDwAAQBAJ>
Kenneth, H. R. (2001). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)--2000 Edition. In *Project Management Journal* (Vol. 32, Número 3).
- Kerzner, H. (2020). *Gestão de Projetos - 4.ed.: As Melhores Práticas*. Bookman Editora.
<https://books.google.com.br/books?id=piTKDwAAQBAJ>
- LACOMBE, F. J. M. (2017). *TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO*. Saraiva Educação S.A. <https://books.google.com.br/books?id=MyxrDwAAQBAJ>
- Lowdermilk, T. (2013). *Design Centrado no Usuário*. NOVATEC.
https://books.google.com.br/books?id=_XqKDQAAQBAJ
- Lúcio Edi Chaves. (2015). *Gerenciamento da comunicação em projetos*. Editora FGV.
<https://books.google.com.br/books?id=ISqHCgAAQBAJ>
- Majdenbaum, A., & Chaves, M. (2020). Comunicação em Projetos de Desenvolvimento Global de Software: A Visão Geral dos Praticantes. *Gestão & Regionalidade*, 36(107), 68–87. <https://doi.org/10.13037/gr.vol36n107.5385>
- Moia, R. P. (2020). *Comunicação corporativa*. Editora Senac São Paulo.
<https://books.google.com.br/books?id=B373DwAAQBAJ>
- Monteiro de Carvalho, M. (2013). An investigation of the role of communication in IT projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 36–64. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2011-0439>
- Ramos, M., Andrés Díaz Merino, E., Schmidt Alves Díaz Merino, G., & Gitirana Gomes Ferreira, M. (2016). Design de serviços e experiência do usuário (UX): uma análise do relacionamento das áreas. *DAPesquisa*, 11(16), 105–123. <https://doi.org/10.5965/1808312911162016105>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach To Successful Growth And Innovation*. Harvard Business Review Press.
<https://books.google.com.br/books?id=y0Tsi3tZTjYC>
- Silva Filho, A. M. (2012). User Experience : essencial no projeto de produtos e serviços. *Revista Espaço Acadêmico*, 68–72.
<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/16256>
- Souza, M. B. S., & Rodrigues, A. A. (2012). O Processo de Comunicação no Projeto. *Revista de Gestão de Projetos*, 3(3), 88–108.
<https://link.gale.com/apps/doc/A336176137/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=96f68b3a>
- Strauss, R., & Hogan, P. (2001). *Developing Effective Websites: A Project Manager's Guide*. Focal Press. <https://books.google.com.br/books?id=qfCrT4UkN1wC>
- Vazquez, C. E., Simões, G. S., & Albert, R. M. (2016). *Análise De Pontos De Função*. Saraiva Educação S.A. <https://books.google.com.br/books?id=nYuwDwAAQBAJ>
- Velloso, V. F., Yanaze, M. H., & Oliveira, E. A. de A. Q. (2015). A sistemática da comunicação em ti: Uma contribuição dos profissionais de tecnologias de informação do vale do Paraíba. *Revista Brasileira de Gestao e Desenvolvimento Regional*, 11(2), 379–402.
- Wang, E. T. G., Chen, H. H. G., Jiang, J. J., & Klein, G. (2005). Interaction quality between IS professionals and users: impacting conflict and project performance. *Journal of Information Science*, 31(4), 273–282. <https://doi.org/10.1177/0165551505054169>