



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS VIRTUAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO

CAROLINE TOSHIE HARA
caroline.toshie.hara@gmail.com

ANA PAULA VILAS BOAS VIVEIROS LOPES
Centro Universitário da FEI
paulavlopes@outlook.com

MARLY MONTEIRO DE CARVALHO
USP - Universidade de São Paulo
marlymc@usp.br



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS VIRTUAIS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO

Resumo

A comunicação na gestão de projetos tem se mostrado um assunto relevante e amplamente discutido. Alguns autores apontam que a comunicação pode ser considerada um fator crítico de sucesso, além de ser uma das atividades que mais demanda tempo e esforço do gerente de projetos. Assim, o objetivo desta pesquisa é identificar e analisar as barreiras de comunicação existentes em projetos, principalmente os que necessitam de times virtuais, e tem como intuito responder questões relacionadas às quais as barreiras mais frequentes e seus impactos em projetos gerais e dispersos geograficamente. O método utilizado foi o de estudo de caso com entrevistas e análise qualitativa do material coletado. Os resultados sugerem que a existência de barreiras de comunicação nos projetos é reconhecida pelos gestores de projetos e integrantes das equipes e apresenta diversos impactos como em custo, prazo, qualidade, escopo, gerando retrabalho, conflitos de relacionamento, resistência entre outros. Verificou-se ainda que em projetos virtuais barreiras ligadas a aspectos culturais, fuso horário e tecnológicos aparecem com maior frequência.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos; gerenciamento da comunicação; barreiras de comunicação; equipes virtuais.

Abstract

Communication in project management has been an important and widely discussed topic. Some authors point out that communication can be considered a critical success factor. Besides that, it is an activity that requires a lot of time and effort from the project manager. Therefore, the objective of this study is to identify and analyze the communication barriers that appear in projects, mainly in virtual teams, and has the purpose to answer questions related to the appearance of the most frequent communication barriers and their impacts in general and geographically dispersed projects. The chosen method was a case study with interviews and qualitative analysis of the collected material. The results suggest that the existence of communication barriers are recognized by project managers and by all the rest of the project team. These barriers impact in cost, time, quality, scope, generating rework, relationship conflicts, resistance among other things. Also, it was verified that in virtual projects barriers related to cultural aspects, time zone and technology are more frequent.

Keywords: Project management; communications management; communication barriers; communication barriers in virtual teams.



1 Introdução

A comunicação em projetos tem se mostrado um assunto relevante, amplamente discutido por gestores e acadêmicos (CARVALHO, RABECHINI JR., 2011; GILLARD; JOHANSEN, 2004; PIMENTA; LIMA; DERGINT, 2005; PORTSCH; ANDRADE; LUCENA FILHO, 2012; MOLENA, 2009). De acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2011), existem indícios na literatura que relacionam a comunicação com o sucesso ou fracasso de projetos e, a distorção desta comunicação pode prejudicar a eficiência e a eficácia dos mesmos, sendo considerada, portanto, um Fator Crítico de Sucesso (FCS). Em outras palavras, a capacidade de comunicação com e entre os stakeholders (partes interessadas) é um dos fatores cruciais para o gerenciamento de projetos, sendo que uma comunicação efetiva tende a resultar em projetos mais bem-sucedidos e uma comunicação ineficiente tende a levar ao fracasso do projeto (ANDRADE; LUCENA FILHO, 2012; PMI REPORT, 2013).

O PMBoK (PMI, 2013), possui um capítulo específico para gerenciamento da comunicação que envolve os seguintes processos: plano de gerenciamento da comunicação, gerenciamento da comunicação e o controle da comunicação. Ademais, é ressaltado que o gerente de projetos necessita comunicar-se constantemente com todos os stakeholders, podendo ser eles tanto internos quanto externos. Algo importante a ser considerado também é que esses stakeholders podem ser de diferentes culturas ou mesmo ter background, nível de conhecimento técnico e interesses bem distintos, o que pode impactar o resultado dos projetos. Este impacto pode ser positivo ou negativo e isso depende da efetividade ou não da comunicação entre eles.

Segundo Gillard e Johansen (2004) o gerente de projetos gasta boa parte do seu tempo se comunicando com os stakeholders. Chamam a atenção para o fato de que as pessoas que participam do processo de comunicação são influenciadas pela sua história pessoal, por fatores ambientais e por impressões sensoriais. Estes aspectos podem interferir no processo de comunicação, gerando ruídos ou mesmo barreiras.

Neste sentido, há na literatura diversos autores que têm estudado a questão das barreiras no processo de comunicação em projetos, gerando análises, indicadores, categorizações e especificidades, além de levantarem diferentes tipos de questionamentos que tendem a ampliar a visão sobre o tema (CARVALHO; MIRANDOLA, 2007; ECCHEVESTE; FRANK, 2011; GILLAR; JOHANSEN, 2004; HEDLER et al., 2013; RUCKERT; PAULA; WERNER, 2011; SANTOS et al., 2010; RIEGE, 2005; TSAI, 2009).

Considerando o contexto atual, onde a globalização é um aspecto presente no cotidiano das pessoas, projetos que englobam pessoas de diferentes localizações do planeta acontecem com frequência, principalmente em empresas multinacionais. Estas podem possuir sedes, parceiros, clientes, financiadores ou fornecedores em diversos lugares de um mesmo país e mesmo em outros países e continentes. Nestes casos, potencializados pela questão da dispersão geográfica, diversas barreiras de comunicação podem surgir (SANTOS, 2006).

De acordo com o PMI (2013), a dispersão geográfica deve ser analisada com o intuito de entender os impactos e as influências culturais, o que pode influenciar diretamente o sucesso dos projetos. Projetos que envolvem alta dispersão geográfica costumam ser chamados de projetos virtuais, pois os membros do time não se encontram fisicamente no mesmo local (ADAMS; ADAMS, 1997; OUELLETTE, 2006; KERZNER, 1979).

Portanto, um assunto que surge diante deste contexto e apresenta potencial a ser estudado é a gestão de comunicação em projetos que envolvem membros de equipe que estão localizados em diferentes sites, podendo esta localização ser dentro do próprio país ou mesmo em outros países. Desta forma, o objetivo deste trabalho é o de identificar e analisar as barreiras de comunicação existentes em projetos, principalmente os que necessitam de times



virtuais, e tem como intuito responder questões relacionadas às quais as barreiras mais frequentes e seus impactos em projetos gerais e dispersos geograficamente.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro relacionado a introdução, o segundo sobre a abordagem da revisão teórica sobre gestão de projetos, gestão de comunicação e barreiras de comunicação envolvendo diferentes localizações e culturas, o terceiro sobre a parte metodológica, o quarto relacionado a parte dos resultados e análise dos mesmos e, por fim, o último capítulo sobre a conclusão do estudo.

2. Referencial teórico

2.1 Barreiras de comunicação

De forma geral, Kerzner (1979) já apontava que os problemas relacionados à comunicação são um grande inimigo à efetividade da mesma dentro do time de projetos e pode ser dividida em quatro grandes níveis: problema de comunicação entre os membros da equipe, entre o líder de projeto e os outros membros, entre o time de projeto e os altos executivos ou entre o time de projeto e o cliente. Entretanto, o problema costuma acontecer principalmente pela falta da comunicação, pois com isso os objetivos tendem a ficar pouco claros, impactando o controle, a coordenação e o fluxo do projeto como um todo. Segundo o PMI Report (2013) o gerente de projetos é o responsável em traduzir os benefícios das estratégias para os times de projeto, diminuindo a distância entre os que desenvolvem a estratégia e aqueles que executam a mesma. A linguagem, por sua vez, deve ser clara e apropriada ao stakeholder que irá recebê-la.

De acordo com Ferreira (1996) apud Carvalho e Mirandola (2007) as barreiras de comunicação podem ser classificadas em físicas ou psicológicas, sendo a primeira relacionada a barreiras que aparecem no caminho da transmissão da comunicação e a segunda relacionada a aspectos interpessoais (emissor / receptor) e a códigos não compartilhados entre os participantes. Ainda de acordo com a mesma pesquisa, as maiores barreiras de comunicação identificadas foram diferenças de linguagem entre os participantes, diferenças de percepção e a falta de um plano de comunicação.

Os estudos de Gillard e Johansen (2004) ampliam a possibilidade de número de barreiras e apontam que elas podem ser técnicas (má interpretação de palavras, percepções de realidade, atitude e opiniões), psicológicas, emocionais, fisiológicas, relacionadas a background cultural e social, demografia, nível de educação, gênero, fatores ambientais (idade, aparência física, comportamento, estilo de liderança...). Todas essas barreiras produziram um tipo de matriz das mensagens da comunicação que influenciariam tanto o emissor quanto o receptor. Assim, para eles não seria à toa que o gerente de projetos gaste tanto tempo com a parte de comunicação durante a gestão de projetos.

Kotelo e Carvalho (2007), também encontraram algumas barreiras em seus estudos: padrões disfuncionais de comportamento, falta de visão da liderança, barreiras estruturais e geográficas, barreiras interculturais e excesso de dados. Focaram na importância da estrutura organizacional gerando dinâmicas distintas e, como consequência, a possibilidade de distorções na interpretação da comunicação. Deixaram clara a importância de o líder do projeto ter uma comunicação precisa e bem clara para conduzir o projeto como um todo. Vale citar que, Souza, Viana e Alencar (2008) também identificaram a barreira geográfica em seus estudos.

Santos et al. (2010), avaliando diversos estudos selecionados, verificaram que as maiores barreiras na gestão da comunicação foram: diferenças culturais, dispersão geográfica, diferenças de fuso horário e planejamento da comunicação, atraso da informação, gerenciamento do time, sobrecarga da comunicação e meio de comunicação e, por fim,



dificuldades na reunião. Além disso, verificaram também que os fatores que podem influenciar o processo de comunicação são: fatores sociais, falta de confiança na língua nativa, dificuldade de expressão, conhecimento técnico e personalidade, satisfação no trabalho e preferências por meios de comunicação baseadas em texto.

Hedler et al. (2013) encontraram 68 relatos de barreiras em seus estudos, sendo agrupadas em jargões técnicos (uso excessivo), interpessoais, padrão comunicacional da organização (às vezes, há muita padronização), infraestrutura tecnológica, mensagens truncadas e não cooperação (características individuais ou papel desempenhado dentro da equipe). O PMI, (2013) também encontrou que um dos principais desafios estaria no uso da linguagem cheia de jargões técnicos. Neste caso, relacionado aos jargões de gerenciamento de projeto.

Estudos específicos sobre transmissão de conhecimento em projetos também abordam a questão das barreiras de comunicação. Frank e Echeveste (2011) encontraram 32 tipos de barreiras em projetos relacionados à transmissão de conhecimento em projetos. Essas barreiras foram agrupadas em cinco categorias de macro barreiras que seriam conjuntos de barreiras com características similares. São elas: barreiras de tempo (prazos para conclusão e tempo entre projetos), barreiras comportamentais (comportamento e cultura do emissor e receptor, principalmente pela diferença de língua), barreiras organizacionais (forma de estrutura da organização), barreiras físicas (distância física geográfica entre receptor e emissor) e barreiras operacionais (atividades a serem realizadas pelos times).

De acordo com Riege (2005), os projetos focados em compartilhamento de informações possuem três tipos principais de barreiras de comunicação: barreiras individuais, barreiras organizacionais e barreiras tecnológicas. As barreiras individuais estão relacionadas ao comportamento, percepções ou mesmo ações das pessoas dentro do contexto dos negócios. Cita como exemplo o pouco tempo para compartilhar informações, o medo que pode aparecer entre dividir informação e perder o emprego, o uso da hierarquia, insuficiente frequência de comunicação e feedback, diferenças nos níveis de conhecimento entre os stakeholders, baixa capacidade de comunicação escrita, verbal e / ou habilidade interpessoal, idade, gênero, nível educacional, diferenças culturais e étnicas, entre outros. O grupo de barreiras organizacionais está relacionado ao ambiente e as condições corporativas, como por exemplo, a clareza da integração das estratégias e iniciativas da empresa, baixa liderança e comunicação dos benefícios de se compartilhar conhecimento, pouca transparência na forma de reconhecimento das pessoas, cultura e hierarquia pouco apoiadoras do compartilhamento de informações. As barreiras tecnológicas estão relacionadas à possibilidade ou não de compartilhamento de informação, como por exemplo: baixa integração e compatibilidade entre os sistemas de TI, baixo suporte técnico, diferença da expectativa das pessoas e o que o sistema é capaz de fazer, resistência em utilizar a tecnologia, baixa comunicação dos benefícios da tecnologia, etc.

2.2 Barreiras da comunicação em equipes virtuais

Além das barreiras já citadas anteriormente, equipes virtuais possuem especificamente alguns desafios a mais em projetos. Equipe virtual ou equipe dispersa geograficamente (EDG) é, segundo Oullette (2006, p.78) “o grupo de indivíduos que trabalha além dos limites de tempo, espaço e organização, com uma forte relação através das tecnologias de comunicação em rede”. Esse tipo de grupo pode transpor o horário comercial, o espaço da empresa, entre outros. Adams e Adams (1997) acrescentam que esse tipo de time de projetos não compartilha o mesmo local de trabalho, sendo que muitas vezes nunca irão se encontrar fisicamente. Quanto maior a distância geográfica maior a dificuldade da comunicação e da construção do time.



Kerzner (1979) cita a dificuldade de ter todos os membros de um time de projeto situados no mesmo lugar, considerando o tamanho e a complexidade dos projetos, bem como o fato de que a cultura e a tecnologia podem impactar diretamente no sucesso desses projetos. Arora, Owens e Khazanchi (2010) e Reed e Knighth (2010) comentam que com a globalização, descentralização, outsourcing e diminuição de custos com viagens, a forma de trabalho nas empresas está mudando e elevando o número de projetos e times virtuais.

Ainda segundo Kerzner (1979), características específicas destes times virtuais são que os membros dos times podem ser multifuncionais, provirem de diferentes empresas e países e, por isso, pode acontecer de nunca se encontrarem fisicamente. Outro aspecto é que cada unidade pode ter metodologia própria e estrutura própria. Por fim, uma característica importante ligada à liderança seria de que ela deveria focar suas ações baseadas no poder da influência e da confiança. Além disso, Duarte e Snyder (2001) apud Kerzner (1979) dividem os times virtuais em sete possíveis tipos, sendo eles: network, paralelo, desenvolvimento de produto ou projeto, trabalho ou produção, serviço, gerenciamento e ação, conforme o Quadro 1.

Quadro 1. Tipos de times virtuais

Tipo de Time	Descrição
<i>Network</i>	Participação do time é difuso e fluido. Os membros aparecem e vão embora quando necessário. Equipe carece de limites claros dentro da organização.
Paralelo	Time possui limites claros e membros distintos. Trabalha no curto prazo para desenvolver recomendações para melhoria de processo ou sistema
Desenvolvimento de Projeto ou Produto	Time possui membros fluidos, limites claros uma carteira de cliente definida, requisitos técnicos e saídas. Atividades grupais de longo prazo não rotineiras e time possui autoridade para tomada de decisão
Trabalho ou Produção	Time com membros distintos, limites claros e que performam trabalhos regularmente, usualmente em uma área funcional
Serviço	Time com membros distintos e suportam as atividades de network do cliente
Gerenciamento	Time com membros distintos etrabalham de forma rotineira e regular para liderar atividades corporativas
Ação	Time trabalha com ações imediatas usualmente em situações de emergência. Membros podem ser fluidos ou distintos.

Fonte: Duarte e Snyder (2001)

Oullette (2006) considera três barreiras principais em projetos virtuais: barreiras geográficas, influência e capacidade tecnológica. O primeiro está relacionado principalmente a diferenças no fuso horário para coordenar agendas entre os integrantes do grupo. Desta forma, eles necessitam ter horários mais flexíveis para poderem fazer reuniões por teleconferência ou mesmo utilizar portal web e e-mail. Evaristo e Munkvold (2002) também apontam que a questão relacionada ao tempo e prazo é uma complicação comum neste tipo de projeto, pois a sincronização através de diferentes fusos horários é uma grande dificuldade. Além disso, a natureza temporária e finita de projetos implica certas considerações na



necessidade de conectar e desconectar as pessoas. Com relação à segunda barreira, Oullette (2006) coloca que experiências, perspectivas, sotaques são diferentes e com isso a diversidade cresce exponencialmente. Assim, nesta perspectiva, a fórmula de canais de comunicação pode dobrar ou mesmo triplicar se considerarmos os aspectos da geografia e cultura. Evaristo e Munkvold (2002) também chamam a atenção para o potencial das diferenças culturais e suas implicações em projetos virtuais. O terceiro aspecto relacionado à capacidade tecnológica é que o mesmo é necessário para transpor às barreiras geográficas e a falta deles dificulta o processo de comunicação. Assim, teleconferência, e-mail, portais web, repositórios e mensagens instantâneas são necessários para conectar todos os participantes. Tendo em consideração essas informações, na formação de projetos virtuais torna-se necessário o estabelecimento de infraestrutura de TI comum, pois diferenças de infraestrutura podem gerar barreiras de comunicação (EVARISTO; MUNKVOLD, 2002)

Santos (2006, 2007) afirma que a distância, os stakeholders, os países, os políticos, as leis, as normas, as condições geográficas e o câmbio, são aspectos do ambiente de projetos e que não podem ser controlados pelo gerente ou time de projetos e que devem ser considerados. A comunicação também possui barreiras como a velocidade, confiabilidade e eficiência de recebimento da informação, o envio da informação para os destinos e avaliação correta da informação e o valor da mesma. A interpretação da comunicação verbal e não verbal diferem de país para país, de cultura para cultura. Assim, a consideração do contexto é bem importante e isso exige muito mais do gerente de projeto. A estrutura da organização também impacta e pode assumir formas organizacionais diversas, além das mais conhecidas (em linha, projetizada e matricial). O controle de projeto também é mais difícil e influenciado por aspectos culturais. Assim, fica claro que o gerenciamento do projeto e da comunicação se torna mais complexo quanto se estende ao contexto internacional. Os aspectos culturais são menos estruturados e necessitam ser reconhecidos e suas implicações avaliadas.

Adams e Adams (1997) apontam 5 grandes grupos de barreiras e sugestões para grupos dispersos geograficamente, sendo elas: desenvolvimento da confiança, desenvolvimento da identidade do grupo, compartilhamento da informação, desenvolvimento de estruturas claras, formação de subgrupos e entendimento da informação. Comentam também que uma forma de lidar com esses problemas é por meio da tecnologia como meio de estreitar laços e elevar o compartilhamento de experiências. Os principais meios seriam: internet, pager, teleconferência e videoconferência.

3. Metodologia

O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar as barreiras de comunicação existentes em projetos, principalmente os que necessitam de times virtuais, e tem como intuito responder questões relacionadas às quais as barreiras mais frequentes e seus impactos em projetos no geral e também especificamente nos que possuem equipes dispersas geograficamente.

Nesta pesquisa, o método utilizado é o estudo de caso exploratório, com abordagem qualitativa. Os critérios de seleção deste caso foram: porte da empresa, quantidade de filiais e fornecedores distribuídos pelo país e pelo mundo, interação de profissionais de diversas áreas e localizações geográficas.

A empresa escolhida é uma multinacional de grande porte, do setor automotivo que atua no Brasil e tem presença e participação nos cinco continentes. Especificamente no Brasil, além das fábricas, possui outras unidades de logística, centros de treinamento e peças distribuídas pelo país, bem como uma empresa financeira que dá suporte às vendas dos produtos.



O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista com colaboradores da empresa, por meio de um protocolo de pesquisa elaborado com base na revisão teórica. Foram feitas perguntas abertas relacionadas ao tipo de projeto de atuação e foram citadas no total 71 barreiras coletadas da literatura e subdividas em cinco grandes grupos: pessoais, físicas / tempo, organizacionais, gerenciamento da comunicação e canal de comunicação. Verificou-se se as barreiras que aparecem na literatura também aparecem no dia-a-dia dessas pessoas, bem como se elas são reconhecidas pelos gestores de projetos e pelos participantes das equipes ou apenas por algum deles. Por fim, questionou-se os impactos, o que levam a essas barreiras e se há planos de ação para revertê-las.

No total, foram realizadas quatro entrevistas que, por sua vez, foram gravadas, transcritas, validadas com os entrevistados, codificadas e catalogadas conforme a metodologia do Open Coding. A partir desta metodologia, as perguntas foram codificadas com uma letra que corresponde ao tema daquele grupo de perguntas conforme o Quadro 2.

Além dessas perguntas, foi entregue a cada respondente a lista de todas as 71 barreiras coletadas a partir da literatura para que, a partir de suas experiências, vivências e conhecimentos em projetos, avaliasse e indicasse em ordem numérica crescente de relevância dentro de cada uma das cinco categorias principais. Por fim, foi solicitado que enumerassem também em escala de relevância numérica crescente, as cinco categorias principais.

Quadro 2. Catalogação das entrevistas

Categoria	Tema
A	Informações gerais sobre os entrevistados e tipos de projetos que atuam
B	Relação dos projetos que atuam com reconhecimento ou não de barreiras de comunicação
C	Barreiras pessoais
D	Barreiras físicas / temporais
E	Barreiras organizacionais
F	Barreiras de gestão de comunicação
G	Barreiras de canal de comunicação
H	Informações sobre abrangência física dos projetos que atuam e barreiras de comunicação

4. Análise dos resultados

No total, foram realizadas nesta pesquisa quatro entrevistas com funcionários de diferentes áreas e níveis hierárquicos da empresa: membro de equipe de projetos, supervisor e gerentes de distintas áreas com responsabilidades e atuação direta em projetos. Além disso, por trabalharem em áreas diferentes, possuem contato e experiência com tipos de projetos diversos e que englobam desde projetos relacionados a produtos financeiros, sistemas, marketing, gestão de risco, auditorias e desenvolvimento de novos modelos, sendo que alguns deles já tiveram oportunidade de interagirem uns com os outros em alguns projetos em comum. Estes entrevistados possuem média próxima a 12 anos de empresa, o que demonstra e pode evidenciar o conhecimento que possuem da instituição, da cultura, dos valores e dos processos vigentes. Destes quatro entrevistados, três são do sexo masculino e uma do sexo feminino. Outras características gerais dos participantes deste estudo são apresentadas no Quadro 3.



Quadro 3. Características dos entrevistados

Entrevistado	Nível	Abrangência dos Projetos
1	Analista	Estado de São Paulo
2	Gerência	Brasil
3	Gerência	América do Sul
4	Supervisão	Continentes

Como previsto na parte de metodologia deste trabalho as entrevistas foram gravadas, transcritas, validadas pelos entrevistados e, a partir disso, os dados foram analisados, juntamente com o questionário de classificação das barreiras respondida por cada participante.

O primeiro aspecto que chamou atenção nas entrevistas foi que 100% dos entrevistados afirmaram que possuem a percepção de que existem barreiras de comunicação nos projetos que atuam. Isto revela que não seria inicialmente uma percepção individual de suas áreas, mas que podemos, pela amostra, inferir que essas barreiras possam acontecer na empresa como um todo.

Tendo em vista a divisão realizada das barreiras nos cinco grandes grupos (pessoais, físicas / tempo, organizacionais, gerenciamento da comunicação e canal de comunicação), verificou-se que no bloco das barreiras pessoais os entrevistados não identificaram outras barreiras além das citados pelo entrevistador. Apenas apareceu de forma mais explícita a questão do idioma, que está de alguma forma relacionado ao item “diferenças culturais”, pelo entrevistado número 4, que atua em projetos de proporções continentais. Neste caso, esta pessoa relatou a dificuldade que existe em reuniões e projetos que envolvem os expatriados e pessoas que ficam alocadas em outros países, principalmente da sede (outro continente), pois, embora tente se utilizar um idioma comum, que é o inglês, muitas vezes, há integrantes do time que não sabem falar este idioma, tendo que ser usada a língua da matriz. E, embora exista tradução, há detalhes que podem se perder, além de se correr o risco de gerar ruídos, dificuldade de expressão e de entendimento.

[...] E nem tudo o que é dito é traduzido pelo colaborador, principalmente detalhes importantes que acabam se perdendo na tradução. Tem ruídos na comunicação, dificuldade de entendimento e dificuldades de se expressar também [...] a gente fala de um jeito e eles entendem de outro.

[...] Por exemplo, quando é uma reunião só com o Brasil e matriz, normalmente as reuniões são conduzidas por expatriados. Então normalmente é falado tudo no idioma deles e os colaboradores locais que não entendem, ficam meio que “boiando”. Isso acontece muito, isso é fato.

Estas informações corroboram com os estudos que apontam que aspectos culturais podem influenciar a comunicação e criar barreiras (KERZER, 1979; EVARISTO; MUNKVOLD, 2002; OULLETTE, 2006; SANTOS, 2006, 2007).

Na percepção dos entrevistados, o que leva a barreiras pessoais seriam: vaidade, individualidade, nível de maturidade pessoal, alta cobrança por resultados, a diferença de perfis e a característica da própria organização. Com relação a planos de ação para combater essas barreiras pessoais, não foram relatados nenhum por parte da empresa, mas cada um deles relatou algumas ações específicas de seus departamentos para lidar com esse tipo de barreira, como treinamento sobre gestão de pessoas ou elevar a frequência do feedback, por exemplo. Pimenta, Lima e Dergint (2005) em seus estudos reforçam também o uso do



feedback como um processo para ajudar na comunicação entre as pessoas e melhorar o desempenho em projetos. Por fim, os participantes relataram que essas barreiras são percebidas por todos da equipe e que os principais impactos nos projetos seriam: retrabalho, atraso de cronograma, conflito de requisitos, dificuldade na gestão de stakeholders, diminuição da qualidade, insatisfação, resistência, desmotivação, frustração, baixa parceria, falta de comprometimento das pessoas e problemas emocionais (estresse, depressão, etc.).

No grupo das barreiras físico / temporais, não foram verificadas por parte dos entrevistados barreiras diferentes das já relatadas na literatura pelo entrevistador e alguns deles levantaram que o que pode levar a essas barreiras seria a falta de uma padronização da forma de comunicação ou mesmo a falta de um idioma comum a todos, isso quando o projeto envolve diferentes nacionalidades. Neste bloco, verificou-se que apenas o entrevistado 1, que tinha projetos em abrangência no estado de São Paulo não sentia muito o impacto da distância física. Os outros, trouxeram a distância e dispersão geográfica como dificultador, sendo que o entrevistado número 2 entende que:

[...] A distância física cria feudos diferentes, onde cada bloco, em vez de atuar de maneira conjunta atua de maneira separada e quando a gente juntar este quebra cabeça, talvez a gente não consiga unir as peças com a mesma velocidade se elas estivessem em uma mesma disposição, no mesmo andar, no mesmo setor ou no mesmo espaço físico.

Os entrevistados 3 e 4, que atuam em projetos com outros países, assim como Santos (2006, 2007), entendem que a barreira física que leva à dispersão e diferentes fusos é uma barreira natural e incontrolável, ou seja, não tem como remover. O que poderia ser feito na percepção deles são ações para possivelmente minimizar estas barreiras. Com relação a barreira relacionada ao fuso horário, o entrevistado 4 trouxe as seguintes contribuições:

[...] Temos que achar um horário que seja bom para eles e para nós também. É ruim para todos, mas principalmente para o colaborador...ou é muito cedo ou é muito tarde.

[...] Muito pior é quando a gente tem que fazer uma videoconferência com a matriz, Brasil e outro país da América Latina, por exemplo. Aí, são três fusos diferentes, horas diferentes, então isso já dá um estresse, incluindo aí a barreira do idioma. Isso é bem complicado.

Oullette (2006), em seu estudo também chamou atenção para os fatos relacionados ao fuso, onde comenta a dificuldade em coordenar minimamente horários e agendas satisfatórias entre estes participantes. Com relação ao impacto no tempo dos projetos com proporções internacionais, o entrevistado 4 ressalta:

[...] E se o nível de conhecimento da pessoa que está traduzindo e dos demais participantes for baixo naquele tema que está sendo discutido, a precisão do entendimento cai, as reuniões se tornam longas, não são tão produtivas. O resultado disso é que temos que recuperar todo esse atraso em algum lugar, em outra parte do projeto, o que leva, novamente ao excesso de pressão e estresse.

Na parte dos planos de ação, de forma geral, os quatro entrevistados trouxeram tantos planos específicos de seus departamentos quanto por parte da empresa para lidar com este aspecto. No primeiro caso seria o work around, que seria uma forma de contornar o problema, por exemplo. No segundo caso, as ações da empresa citadas foram: aproximação física de algumas áreas em um conceito one floor (todos em um mesmo andar), cursos de planejamento



e TQM e capacitação das pessoas no idioma inglês. Esta última ação relacionada ao idioma foi levantada pelo participante 4 que atua em projetos com a matriz e ele deixou claro que a necessidade de tradução causa o desperdício de tempo, pois ou as reuniões não são produtivas ou tomam muito tempo para traduzir. Com relação à percepção dessas barreiras pelas equipes e gestores não foi possível chegar a uma conclusão única, pois os entrevistados divergiram nesta questão de percepção por parte de equipes e gestores. Por fim, os principais impactos dessas barreiras físicas e de tempo que foram trazidas pelos entrevistados foram: atraso no cronograma, retrabalho, alterações de escopo, frustrações, impacto qualidade da entrega, desperdício de tempo, decisão errada e potencialização da pressão.

No terceiro grupo de barreiras, que seriam as organizacionais, não foram citadas novas barreiras além das expostas pelo entrevistador, porém foi ressaltado pelos participantes tanto na entrevista quanto no questionário que a estrutura e cultura da empresa são muito fortes, presentes e relevantes. Ademais, apresenta resistência à mudanças e aversão à riscos, sendo que leva um tempo para que as pessoas possam compreendê-la efetivamente. Isso faz com que, por conta deste fato, corra-se o risco de perder o foco nos projetos e estender alguns prazos. Isso apareceu de forma clara no relato do entrevistado número 1 e número 4, respectivamente.

[...] A empresa é bem resistente. Tem processos burocráticos que a gente poderia mudar, de repente deixar mais ágil...A empresa é bem avessa às mudanças.

[...] Para você aprender o fluxo, como funciona o mecanismo, como que as áreas se conectam, elas se interligam, que tipo de decisão, isso é bem complexo. Precisa pelo menos uns três anos para você entender tudo e estar participando. Aqui não existe teoria, não é ler o manual e você já está apto a fazer o seu trabalho.

Outras características e impactos dessas barreiras seriam desmotivação, ansiedade, conflito de interesses, atrasos, retrabalhos, alteração de escopo, aumento de custo e baixa na qualidade. Com relação ao aspecto de reconhecimento, três dos entrevistados entendem que todos percebem e reconhecem estas barreiras e somente um deles, o entrevistado número 3, entende que somente o time percebe e não necessariamente o gerente de projetos. No quesito relacionado aos planos de ação, estes são mais específicos de cada área como compartilhar e dar mais feedbacks para equipe e tentar customizar e flexibilizar projetos na medida do possível à cultura da empresa. Por exemplo, o entrevistado 3, mencionou:

[...] O contexto burocrático, as coisas da empresa mesmo, o que é inerente à empresa ou à cultura a gente já considera, dilui isso no tempo do projeto e segue a vida.

Nas ações conduzidas pela empresa alguns entrevistados apenas mencionaram que existem algumas ações pontuais na tentativa de desburocratizar alguns processos e evoluir em agilidade e velocidade.

Partindo para o quarto grupo, o do gerenciamento da comunicação, mais uma vez não foram verificadas outras barreiras além das já levantadas pelo entrevistador. O entrevistado número 1, assim como Santos (2006, 2007) e Kotelo e Carvalho (2007), entende que a estrutura da organização também pode impactar na comunicação, sendo que este entrevistado acredita que uma possível causa para a barreira na gestão da comunicação seria a estrutura da empresa, que neste caso é mais funcional e não projetizada. Um aspecto importante relacionada ao gerenciamento da comunicação apareceu na fala do entrevistado número 3:



[...] A empresa fica sem poder, ela fica fraca já que a comunicação que é algo tão importante, tão fundamental, se ela não sai de uma forma correta, ela tem um impacto negativo.

Outro aspecto interessante que apareceu nas entrevistas foi relacionado a não comunicação entre locais e expatriados onde o entrevistado número 4 relata:

[...] Eu acho que se a informação, se a comunicação não é feita é por falta de confiança...eu não acho que não é que ele não queira, muitas vezes ele também não sabe e outras eu acho que realmente ele não confia muito nos locais.

Esta questão da confiança em equipes virtuais foi apontada por Adams e Adams (1997) como um dos grandes desafios destes tipos de projetos, pois pela dificuldade em se conhecerem uns aos outros, a comunicação tende a ser pouca e pobre e com isso sentem-se pouco confortáveis entre eles o que não contribui na construção do sentimento de confiança e criação de laços. Como plano de ação para as barreiras de gestão de comunicação, foram citados feedbacks, formalização da comunicação, utilização de ferramentas de acompanhamento de execução do projeto (ex. PDCA), bem como a criação de uma área de projetos responsável pelo acompanhamento dos projetos e, principalmente, da parte da comunicação, porém, somente em uma das empresas do grupo. Estas barreiras, segundo os entrevistados, seriam percebidas pelas pessoas das equipes e pelas lideranças dos projetos, sendo que apenas um dos entrevistados acredita que os gestores de projetos reconheceriam com mais frequência. Estes impactos acarretariam na visão deles em um entendimento errado de requisito, falha de entendimento técnico, decisões equivocadas, retrabalho, falta de informação, além de alteração de custo e prazo.

Considerando o último grupo de barreiras, a do canal de comunicação, foi citada somente uma barreira a mais, além das já levantadas na literatura pelo entrevistador. Esta barreira foi percebida e compartilhada por dois dos entrevistados (número 1 e 3) e seria a da falta de um owner, ou seja, um dono da comunicação dentro da empresa como canal oficial que centralize esta responsabilidade. Assim, possíveis causas para isso, segundo os entrevistados, seriam a estrutura organizacional da empresa aliada a resistência à mudança, além do excesso de uso de formas digitais de comunicação mesmo quando é possível ter contato pessoal. O entrevistado número 1 e o entrevistado número 3, referente a este tema, colocaram respectivamente:

[...] Cada área é um feudozinho, então fulano tem iniciativa de alinhar uma coisa com outra área sem consultar a área X. Eu vejo que é um problema, porque aí a gente tem um problema de alinhamento entre todos os envolvidos do projeto.

[...] A falta de um owner ou ter diversos owners confunde a cabeça da pessoa que está lendo a comunicação. Então até perde a relevância.

Neste caso, como plano de ação, foi citado novamente a criação de uma área de projetos em uma das empresas do grupo, treinamentos específicos e feedbacks. Outro assunto que apareceu nesta macro barreira foi relacionado a projetos com outros países, onde as questões relacionadas a TI aparecem com maior frequência como problemas de falha na internet, de falta de conexão, problema de servidor e pouco suporte de TI. Assim, quando o projeto envolve pessoas de outros países, foi colocado que a internet e os canais de comunicação digital são muito importantes, pois além de e-mails, a vídeo conferência é muito



utilizada. Estes aspectos relacionados a importância da tecnologia também foi percebida e descrita nos estudos de Evaristo e Munkvold (2002) e Adams e Adams (1997).

Na questão de se as barreiras de canal de comunicação seriam percebidas por todos, não houve consenso nas respostas. Como consequência dessas barreiras foram citados os impactos no prazo, custo, qualidade, escopo, risco de não perpetuação da informação e desinformação. Mais ainda, o participante número 3 manifestou o risco de impactar a credibilidade e confiança das pessoas, ou seja, poderia impactar diretamente a relação interpessoal, que foi pontuada como uma das mais importantes barreiras pessoais na lista de barreiras a serem enumeradas.

No final do questionário foram feitas perguntas relacionadas especificamente a projetos virtuais e verificou-se que a amostra continha pessoas com nível de participação diferente se considerarmos a dispersão geográfica. Nesta amostra, verificou-se que, quanto mais contato com sites diferentes e mais longínquos, mais as barreiras de comunicação relacionadas a diferenças culturais foram citadas, bem como aspectos relacionadas a fuso horário e dispersão geográfica. Como consequência, há uma necessidade maior de uso de aparelhos e meios tecnológicos, tais como videoconferência e e-mail, por exemplo. Com isso, dificuldades relacionadas a tecnologias de TI, conectividade, servidores surgem com maior frequência. Vale ressaltar que estas informações corroboram com os estudos de Oullette (2006) e Santos (2006, 2007).

Partindo para a classificação da lista de barreiras de comunicação feitas pelos entrevistados não foi possível chegar a respostas conclusivas, pois estas variaram muito de entrevistado para entrevistado. Alguns aspectos que demonstraram algum tipo de consenso foi de que entre todas as macro barreiras, o bloco das físicas / temporais parece ser uma das menos importantes quando comparadas aos outros blocos. Isso pode estar relacionado ao fato de que, como já colocado por alguns participantes, é uma barreira natural e, por isso, não haveria possibilidade de removê-la e sim de minimizar seus impactos. Por fim, a única barreira, dentre toda a lista de 71 barreiras no total, que foi pontuada com a mesma nota por todos os entrevistados foi a pouca comunicação escrita e/ou verbal e habilidades interpessoais dentro da macro barreira de canal de comunicação. Ela foi avaliada como a de maior importância dentro deste macro grupo. O entrevistado número 4 trouxe referente a este tema de pouca comunicação a seguinte contribuição:

[...] As pessoas hoje se comunicam muito por e-mail, às vezes eu vejo a pessoa sentada aí do lado e as pessoas ao invés de ir lá diretamente manda e-mail, isso eu acho muito desagradável.

Neste sentido, verifica-se que a tecnologia, que aproxima pessoas que estão fisicamente separadas, pode afastar outras que estão relativamente próximas e que mesmo com a possibilidade de se comunicarem pessoalmente, não o fazem.

Como forma de entender o motivo do possível não consenso das respostas da lista, questionou-se os entrevistados em um momento posterior sobre o que eles levaram em consideração ao enumerar os itens, se seria o tipo de projeto, a abrangência física ou outra característica. Dois deles, o que atua com abrangência estado de São Paulo (entrevistado número 1) e o que atua a nível Brasil (entrevistado número 2), responderam que foi a abrangência física principalmente. Já o entrevistado número 3 que atua na América do Sul disse que considerou os dois, abrangência física e tipo de projetos. Por fim, o entrevistado número 4, que trabalha com proporções continentais, disse que levou em conta todo o contexto da sua área. Talvez se fosse solicitado que todos focassem especificamente apenas uma dessas características, a possibilidade de haver algum tipo de correlação poderia ser maior.



5. Conclusões

A partir do estudo realizado, pode-se verificar que as barreiras de comunicação aparecem com frequência nos projetos e sua existência é percebida por todos da equipe, tanto os membros quanto os gerentes / líderes de projetos. Outro aspecto relevante observado foi de que as barreiras de comunicação em geral aparecem independente da área de atuação, tipo de projeto conduzido ou abrangência física dos integrantes do time de projetos.

É importante ressaltar que os impactos percebidos por meio deste estudo extrapolam o triângulo de ferro (custo, prazo, escopo) e que muitos impactos relacionados a pessoas apareceram tais como: insatisfação, resistência, desmotivação, frustração, baixa parceria, falta de comprometimento, problemas emocionais, dificuldade no relacionamento, falta de credibilidade, entre outros já citados neste estudo.

Tendo em vista as barreiras de comunicação encontradas, pode-se perceber duas vertentes de planos de ação podendo uma delas ser de iniciativa do próprio gerente de projeto e equipe e a outra por iniciativa da própria empresa. Considerando as ações reportadas nas entrevistas realizadas, verificou-se uma presença e frequência maior de ações individuais de cada departamento. Ou seja, um menor número de ações por parte da empresa foi citado para combater essas barreiras de forma mais ampla e efetiva. Isso não necessariamente quer dizer que a empresa não enxergue ou não tome ações no sentido de sanar, combater ou mesmo minimizar estes impactos apresentados. O que se pode concluir com isso é que, se existem várias ações, elas não são necessariamente percebidas pelas pessoas.

Avaliando especificamente os projetos virtuais, verificou-se que aspectos e impactos relacionados a dispersão geográfica, fuso horário, diferenças culturais e idiomas foram reportadas com maior relevância e frequência do que em projetos de menor abrangência física.

Concluindo, esta pesquisa corrobora e reforça o fato já levantado da importância da gestão da comunicação, por meio do estudo das barreiras que surgem, seus impactos, além do levantamento de possíveis soluções e alternativas para superá-las. Isso apoia o fato de este tipo de estudo estar ganhando cada vez mais espaço e importância nas pesquisas acadêmicas e nas rotinas dos gestores de projetos, bem como poderia ser considerada um fator crítico de sucesso, como já apontado por algumas pesquisas já citadas anteriormente neste trabalho.

Assim, as informações e resultados desta pesquisa sugerem a necessidade de trabalhos futuros com foco em possíveis alternativas e soluções para essas barreiras ou formas de minimizar os impactos que produzem para que não haja comprometimento do sucesso dos projetos. Mais ainda, podem também ser realizadas pesquisas quantitativas com amostras estatísticas representativas que ajudem a corroborar estes achados ou mesmo ampliar a percepção científica sobre este tema de relevância.

Referências

- ADAMS, J. R.; ADAMS, L. L. The virtual project managing tomorrow's team today. PM Network, vol.11, n. 1, p.37-42, 1997.
- ANDRADE, E. C. S.; LUCENA FILHO, G. J. O fator chave para o gerenciamento de projeto. Mundo Project Management. Curitiba, vol. 8, n.44, p.28-37, 2012.
- ARORA, P.; OWENS, D.; KHAZANCHI, D. A Pattern-Based Tool for Knowledge Management in Virtual Projects. Journal of Knowledge Management, vol.8, n.3, p. 60-80, 2010.
- CARVALHO, M. M.; MIRANDOLA, D. A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. Revista Produção. São Paulo, v.17, n.2, p.330-342, 2007.



- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. 3a edição. São Paulo: Atlas S.A., 2011.
- DUARTE, D. L.; SNYDER, N. T. Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed, 2nd Edition. San Francisco: Jossey Bass, 2001.
- ECHVESTE, M. E.; FRANK, A. G. Barreiras de transferência de conhecimentos entre projetos de produtos. Revista Produção Online, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 29-53, 2011.
- EVARISTO, J. R.; MUNKVOLD, B. E. Collaborative infrastructure formation in virtual projects. Journal of global information technology management, vol.5, n.2, p.29-47, 2002.
- FERREIRA, J.M.C (org). Psicossociologia das organizações. Portugal, Lisboa: McGraw-Hill, 1996.
- GILLARD, S.; JOHANSEN, J. Project Management Communication: Systems Approach. Journal of Information Science, vol. 30, n.1, p.23-29, 2004.
- HEDLER, H. C.; CRUZ, K. C.; CAMPOS, R. P.; ALONSO, L. B. N. Comunicação e compartilhamento do conhecimento entre equipes em automação de processos. Comunicologia: Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília, Brasília, vol.6, n.2, p.165-183, 2013.
- KERZNER, H. Project Management: A systems approach to Planning, Scheduling and Controlling. New York: Van Nostrand Reinhold, 1979.
- KOTOLELO, J. L. G.; CARVALHO, H. G. O papel da comunicação da gestão de projetos: um estudo de caso em empresa paraestatal. Revista Gestão Industrial, Ponta Grossa, vol. 3, n.2, p.105-118, 2007.
- MOLENA, A. A comunicação na gestão de projetos. Revista Prodam Tecnologia, vol.3, a.2, p.1-10, 2009.
- OUELLETTE, B. Comunicação e equipes virtuais: Desculpe-me, o que você disse? Mundo PM, Curitiba, vol. 2, n.10, p.77-83, 2006.
- PIMENTA, R. B.; LIMA, I. A.; DERGINT, D. E. A. Comunicação eficaz: competência gerencial estratégica na condução de equipes de projetos. Revista Gestão Industrial, v.01, n.03, p.49-58, 2005.
- PMI – Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK®Guide). 5a edição. Newtown Square: PMI, 2013
- PMI Report. The high cost of low performance: The essential role of communications. PMI's 2013 Pulse of the Profession™. Disponível em: <<http://www.pmi.org/Learning/~media/pdf/business-solutions/the-high-cost-lowperformance-the-essential-role-of-communications.ashx>>. Acesso em: 14 mai. 2015.
- POTSCH, F.; ANDRADE, A. Comunicação em projetos: como superar a visão mecanicista. Maintrends Comunicação em Projetos. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em <http://maintrends.com.br/arquivos/comunicacao_em_projetos.pdf> Acesso em: 26 jul. 2015.
- REED, A. H.; KNIGHT, L. V. Effect of a virtual project team environment on communication-related project risk. International Journal of Project Management, vol.28, n. 25, p.422 – 427, 2010.
- RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. Journal of Knowledge Management, Bingley, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.
- RUCKERT, C. J.; PAULA, I. C.; WERNER, L. O gerenciamento da comunicação em projetos: estudo de caso em uma empresa de engenharia. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2011, Belo Horizonte. Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial. Belo Horizonte, 2011, p.1-14.
- SANTOS, A.C.C.; BORGES, C. C.; DILVA, F.Q.B.; CARNEIRO, D.E.S. Dificuldades, fatores e ferramentas no gerenciamento da comunicação em projetos de desenvolvimento distribuído de software: uma revisão sistemática da literatura. Revista de Informática Teórica e Aplicada, Recife, vol. 4, n. 2, p.70-73, 2010.
- SANTOS, J. A. S. Gerenciamento de Projetos Internacionais: Aspectos Culturais. MundoPM, Curitiba, a. 2, n.12, p. 14-23, 2006, 2007.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

SOUZA, V. A.; VIANA, J. C.; ALEWNCAR, L. H. Uma análise do gerenciamento da comunicação em empresas de grande porte em Pernambuco. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, Rio de Janeiro. A integração de cadeias produtivas com a abordagem de manufatura sustentável, Rio de Janeiro, 2008. p. 1-13.

TSAI, M. Improving communication barriers for on-site information flow: an exploratory study. *Advanced Engineering Informatics*, Amsterdam, v. 23, n. 3, p. 323-331, 2009.