



O IMPACTO E RESULTADOS DA COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE IMPLANTAÇÃO DE SOFTWARE ERP

Marcela de Jesus Motta

Pós-graduação em Gerenciamento de Projetos – Faculdade SATC – Criciúma – SC
– Brasil

celinhamotta@yahoo.com.br

RESUMO:

Este artigo descreve a influência da comunicação na implantação de software ERP, quando usado o Gerenciamento de Projetos na atividade. Será demonstrado através dos objetivos e justificativa o que se pretende identificar e porque com a elaboração desse artigo. No desenvolvimento da fundamentação teórica será dado enfoque nos conceitos e aplicações dos assuntos Comunicação, Gerenciamento de Projetos e Software ERP. Quanto a metodologia, será de abordagem qualitativa, pesquisa exploratória de campo.

PALAVRAS-CHAVE:

Gerenciamento da Comunicação; Gerenciamento de Projetos; Software ERP.

¹ Artigo Científico elaborado sob a orientação do Professor Vilson Gruber e apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos, da Faculdade SATC – Criciúma – SC, no 2º semestre de 2010.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação sempre foi considerada um instrumento de elo entre atividades, pessoas, organizações e sociedade. Ela está presente nas relações. Devida tamanha a naturalidade do uso da comunicação, não se percebe a importância e seu impacto.

Segundo Penteadó (1976), a palavra comunicar vem do latim "communi-care" e etimologicamente significa tornar comum, trocar opiniões. É um processo de participação e experiências, e só há comunicação quando as pessoas envolvidas participam dela, quando as pessoas se entendem.

Entretanto, o mercado tem exigido cada vez mais transparência e segurança de seus parceiros, sejam clientes, fornecedores ou mesmo colaboradores e a comunicação tem sido um diferencial para os que conseguem aplicá-la em suas rotinas. Dessa forma resultando, além do esperado, uma melhor relação, persuasão e credibilidade.

Complementando o parágrafo anterior, "a comunicação é absolutamente essencial para o sucesso gerencial e organizacional", conforme afirmam Montana e Charnov (2000, p. 285).

Será estudado o impacto e resultados do uso da comunicação no gerenciamento de projetos de uma implantação de software ERP.

1.1 OBJETIVO GERAL

Pretende-se identificar qualitativamente qual o impacto e influência da comunicação quando utilizado o gerenciamento de projetos nas atividades de implantação de software ERP.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tem-se como objetivos específicos:

- Efetuar uma revisão bibliográfica acerca do assunto abordado;

- Pontuar quais as formas de comunicação utilizadas no cenário da pesquisa;
- Identificar qual o meio de comunicação que mais impacta negativa e positivamente no acompanhamento de uma implantação de software ERP quando aplicada as técnicas de gerenciamento de projetos;
- Fazer uma entrevista com colaboradores da empresa pesquisada referente a um projeto concluído e identificar o impacto da comunicação;
- Concluir qual a forma de comunicação ideal em uma implantação de software ERP, orientada pelo gerenciamento de projetos.

1.3 PROBLEMA

A empresa que será pesquisada atua no mercado regional principalmente com a venda de softwares ERP a cerca de dez anos, com um crescimento significativo no número de clientes e receita a partir do seu quarto ano.

Prospecta-se hoje clientes que buscam gestão de negócios. Assim a probabilidade de compreender a importância do gerenciamento de projetos e aplicação da comunicação será maior do que empresas que não estão abertas á esses temas.

Com o aumento de clientes e implantações de software, que é a entrega do serviço vendido, tem-se encontrado dificuldades na comunicação dos stackholders nos projetos, seja equipe interna, externa ou mesmo no cliente, o problema está presente em todos os projetos e tem impacto maior ou menor de acordo com o momento que a falha de comunicação ocorreu.

Os problemas aparentes são:

- Perda da confiança entre as partes envolvidas;
- Desconforto para quem não foi comunicado ou prejudicado;
- Descumprimento de cronogramas/prazos;
- Perda da qualidade do projeto;
- Desacordo entre setores da empresa de software;
- Rompimento de contrato com o cliente.

Com base no exposto formula-se:

Qual o impacto a comunicação ocasiona na execução de um projeto de implantação de software ERP?

1.4 JUSTIFICATIVA

O gerenciamento de projetos é aplicável em qualquer área de conhecimento. Tendo em vista as falhas na realização de projetos e a influência da mão de obra humana, justifica-se desenvolver um estudo/pesquisa que contemple o tema.

Com base nos resultados práticos das implantações de software da empresa pesquisa e de empresas concorrentes, nota-se que a comunicação tem contribuído para o desempenho individual e da equipe na execução dos serviços propostos e ausência dela trazido problemas comprometedores aos projetos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente item serão abordados conceitos teóricos e científicos, formulando uma revisão bibliográfica, que embasa o tema do trabalho na intenção de tornar clara a compreensão do estudo.

Será relatado sobre o gerenciamento de projetos e gerenciamento das comunicações, aplicados nos projetos de software ERP.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O PMBOK 2008 – 4ª edição, define o gerenciamento de projetos como a execução de técnicas nas atividades do projeto com a intenção de atender aos requisitos. O gerenciamento de projetos é norteado por 42 (quarenta e dois) processos que estão organizados em 5 (cinco) grupos. São eles:

- Iniciação - Processos para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou a fase;

- Planejamento - Processos para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o plano de ação necessário para alcançar os objetivos do projeto;
- Execução - Processos para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do mesmo;
- Monitoramento e Controle - Processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes e
- Encerramento - Processos para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou a fase.

Esses 5 (cinco) grupos estão contidos em cada uma das 9 (nove) áreas de conhecimento do gerenciamento de projeto, que são:

- Gerenciamento de escopo;
- Gerenciamento de tempo;
- Gerenciamento de custos;
- Gerenciamento da qualidade;
- Gerenciamento de riscos;
- Gerenciamento de recursos humanos;
- Gerenciamento de comunicações;
- Gerenciamento de aquisições e
- Gerenciamento de integração.

O gerenciamento de projetos é uma atividade interligada e exige que todos os processos estejam afinados para facilitar a coordenação do projeto. A afirmação justifica-se com o PMBOK 2008 – 4ª Ed, que diz que todas as áreas estão intimamente ligadas, pois se uma delas for alterada pode-se ter alteração de outra.

Entende-se que as ações tomadas durante a execução geral de um projeto podem interferir nos demais processos do mesmo ou apenas em um deles. Nesse caso cabe o exemplo de uma alteração de escopo costuma afetar o custo do projeto,

mas talvez não afete o plano de comunicações ou a qualidade do produto, expressão contida no PMBOK 2008 – 4ª Ed.

O sucesso do gerenciamento de projetos depende da habilidade de trabalhar todas as 09 (nove) áreas. Isso justifica-se com:

O gerenciamento de projetos bem-sucedido inclui gerenciar ativamente essas interações para cumprir os requisitos do patrocinador, do cliente e de outras partes interessadas. Em algumas circunstâncias, um processo ou conjunto deles deverá ser iterado várias vezes para alcançar o resultado desejado (PMBOK, 2008, p. 39).

Assim conceitua-se o gerenciamento de projetos.

2.2 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

De acordo com o PMBOK 2008 - 4ª edição, a comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto.

A comunicação no projeto tem muitas características, tais como:

- Interna (dentro do projeto) e externa (cliente, outros projetos, os meios de comunicação, o público);
- Formal (relatórios, memorandos, instruções) e informal (emails, discussões);
- Vertical (nos níveis superiores e inferiores da organização) e horizontal (com colegas);
- Oficial (boletins informativos, relatório anual) e não oficial (comunicações confidenciais);
- Escrita e oral e
- Verbal e não-verbal (inflexões da voz, linguagem corporal).

A maioria das habilidades de comunicação é comum para o gerenciamento geral e o gerenciamento do projeto.

Para resumir o funcionamento do gerenciamento das comunicações, será detalhado os 5 (cinco) itens abaixo.

2.2.1 Identificar as partes interessadas

Conforme PMBOK 2008 – 4ª Ed, o processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser atingidos pelo projeto e de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.

Para o sucesso do projeto as partes interessadas devem ser identificadas para que seus interesses sejam atendidos.

É fundamental para o sucesso do projeto identificar as partes interessadas desde o início e analisar seus níveis de interesse, expectativas, importância e influência. Em seguida, é possível desenvolver uma estratégia para abordar cada parte interessada e determinar o nível e a oportunidade para o envolvimento das partes interessadas visando maximizar as influências positivas e mitigar os impactos negativos potenciais. A avaliação e a estratégia correspondente devem ser revistas periodicamente durante a execução do projeto, para ajuste de acordo com as mudanças em potencial (PMBOK, 2008, p. 206).

2.2.2 Planejar as comunicações

O processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição de uma abordagem de comunicação é o que relata o PMBOK 2008 – 4ª Edição.

Planejar as comunicações é determinar as necessidades de dados das partes envolvidas no projeto e definir uma maneira de comunicação.

Esse processo corresponde à quem precisa de quais informações, quando elas serão necessárias, como serão fornecidas e por quem.

De acordo com o PMBOK 2008 – 4ª Edição, todos os projetos compartilhem a necessidade de comunicar as informações, as necessidades em si e os métodos de distribuição variam muito.

O plano de comunicações permite que o gerente de projetos documente a abordagem para uma comunicação mais eficiente e eficaz com as partes interessadas. Comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, no tempo adequado e com o impacto necessário. Comunicação eficiente significa fornecer somente as informações que são necessárias. Na maioria dos projetos, o planejamento das comunicações é feito bem no início; por exemplo, durante o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto. Isso permite que os recursos adequados, tais como tempo e orçamento, sejam alocados às atividades de comunicação. Os resultados desse processo de planejamento devem ser revistos periodicamente durante todo o projeto e revisados conforme necessário para garantir a aplicabilidade contínua (PMBOK, 2008, p. 210).

2.2.3 Distribuir informações

Distribuir as informações é o processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado. Assim descreve o PMBOK 2008 – 4ª Edição.

É o processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado. Este processo é executado durante todo o ciclo de vida do projeto e em todos os processos de gerenciamento. O foco aqui é principalmente no processo de execução, que inclui a implementação do plano de gerenciamento das comunicações, bem como a resposta a solicitações inesperadas de informações(PMBOK, 2008, p. 215).

Conforme o PMBOK 2008, 4ª Ed, existem várias técnicas que garantem a distribuição eficaz de informações, tais como:

- Modelos de emissor-receptor, que realimentações de feedback e barreiras à comunicação;
- Escolha dos meios de comunicação;
- Estilo de redação, quando usa-se na gramática a voz ativa ou passiva, estrutura das frases e escolha de palavras;
- Técnicas de gerenciamento de reuniões;
- Técnicas de apresentação pessoal com a linguagem corporal e apoio de ferramentas visuais e
 - Técnicas de facilitação.

2.2.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas

Conforme o PMBOK 2008 – 4ª Ed, o processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.

O processo de gerenciar as expectativas das partes interessadas engloba as atividades de comunicação direcionadas aos que queiram influenciar suas expectativas, abordar as preocupações e resolver as questões abaixo, de acordo com o PMBOK 2008 – 4ª edição:

- Gerenciar constantemente as expectativas das partes interessadas para melhorar a aceitação do projeto, negociando seus desejos para manter as metas do projeto;

- Se preocupar com as questões que não são problemas, mas que estão indicando problemas futuros. Essas preocupações e os riscos disso precisam ser considerados e
- Clarear e resolver as questões que foram apontadas.

O gerenciamento das expectativas ajuda a aumentar a probabilidade de sucesso do projeto, garantindo que as partes interessadas entendam os benefícios e os riscos do projeto. Isso permite que elas apoiem ativamente o projeto e ajudem na avaliação de riscos das escolhas do projeto. Com a previsão da reação das pessoas ao projeto, é possível adotar ações preventivas para obter seu apoio ou minimizar os impactos negativos em potencial (PMBOK, 2008, p. 217).

Fica claro que a figura de gerente de projetos é responsável pelo gerenciamento das expectativas das partes interessadas. O gerenciamento constante das expectativas das partes interessadas aumenta as possibilidades de que o projeto seja encerrado com sucesso e as expectativas atendidas dos stakeholders diretos.

2.2.5 Reportar o desempenho

A coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões, são o resumo do processo de reportar o desempenho, conforme o PMBOK 2008 – 4ª Edição.

Esses processos interagem entre si e com os processos das outras áreas de conhecimento. Cada processo ocorre pelo menos uma vez em todos os projetos e, caso o projeto seja dividido em fases, pode ocorrer em uma ou mais das fases do projeto. Embora os processos sejam apresentados como elementos distintos com interfaces bem definidas, na prática eles podem se sobrepor e interagir de formas não detalhadas aqui (PMBOK, 2008, p.204).

O processo em questão envolve a coleta e a análise periódica da linha de base e o realizado para compreender e comunicar o desempenho e resultados do projeto. Cada parte envolvida com interesse diferente deverá obter informações claras, objetivas e adequada para cada um.

3 METODOLOGIA

Quanto ao tipo e objetivo, a pesquisa foi de cunho exploratório, pois de acordo com a caracterização da pesquisa e como justifica Gil (2002), a pesquisa exploratória tem semelhanças com o problema levantado.

Visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de caso (GIL, 2002, p. 41).

O desenvolvimento do presente trabalho foi embasado por pesquisa de fontes bibliográficas, como, livros de leitura corrente, bem como artigos científicos da área. De acordo com Gil (2002, p. 48), “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Como haverá o envolvimento do pesquisador e do objeto pesquisado na ação investigada, objetivando a solução do problema mencionado, o procedimento técnico da pesquisa será a Pesquisa – Ação, que segundo Gil conceitua-se por:

Quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (GIL, 2002, p. 55).

3.1 CENÁRIO

A pesquisa se dará no setor de implantação de uma empresa desenvolvedora de software ERP, situada na cidade de Criciúma - SC.

Serão entrevistados os atuais colaboradores do setor de Implantação, Comercial e Desenvolvimento e será analisada uma implantação já realizada.

3.2 SITUAÇÃO ATUAL COM RELAÇÃO AO TEMA

Atualmente a empresa trabalha com base no Gerenciamento de Projetos. Uma das áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos é o Gerenciamento das Comunicações.

O Plano de Comunicação faz parte dos projetos dentro da empresa e nele são definidos os eventos, os papéis/funções e os meios de comunicação, seguindo o exemplo abaixo:

Evento: Reunião

Papel/Função: Coordenador de Implantação

Meio: Telefone

No decorrer dos projetos percebe-se que o Plano de Comunicação é informado apenas por obrigatoriedade técnica, mas não tem sido usado ou recorrido nas situações necessárias.

Há muitos problemas de comunicação internamente, entre os setores Comercial e Implantação e depois na execução do projeto, dentro da empresa do cliente, entre os consultores responsáveis pela implantação e o próprio cliente.

Muitas vezes o que foi comercializado com o cliente não é o serviço entregue ou então o que o Comercial entendeu que é a necessidade do cliente, não é e o que o cliente precisa e o software não tem ou o que tem precisa de alterações.

3.3 SITUAÇÃO PROPOSTA PARA O CENÁRIO ATUAL

Será proposto mudanças técnicas no software usado para o gerenciamento dos projetos e melhoria na atual metodologia de trabalho dos setores Comercial e Implantação.

Além das mudanças técnicas, uma entrevista identificando as falhas da comunicação interna e externa será aplicada aos envolvidos e a partir dos dados levantados, melhorias serão sugeridas.

3.4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA - ESTUDO DE CASO

Para cumprimento da proposta inicial será descrito o objeto de estudo e as ferramentas auxiliares envolvidas no caso.

No setor de Implantação da empresa estudada tem-se problemas de comunicação desde o processo comercial entre o setor de vendas da empresa com o cliente e depois entre o mesmo setor com o de Implantação.

Como o início da prestação de serviço ao novo cliente começa com a comunicação entre os setores Comercial e Implantação, o foco do estudo de caso será entre ambos.

Tendo em vista os problemas descritos nos itens anteriores e o caso de ter sido rompido um contrato na fase de iniciação do projeto pelos problemas de comunicação, será descrito a seguir o detalhamento do exemplo e as medidas tomadas.

3.4.1 Caso – Contrato rompido na fase de iniciação do projeto

O setor Comercial da empresa inicia com o cliente o processo de análise de requisitos e procura identificar as particularidades dele e depois demonstra o software (produto a ser entregue ao cliente associado ao serviço de personalizações e treinamentos) em um banco de dados teste. Feito isso é apresentado ao cliente a proposta comercial e se o cliente aceitar, o contrato é firmado e assinado pelas partes (empresa de software e cliente).

Após o contato entre Comercial e cliente, na empresa o projeto é aberto e apresentado o escopo para o setor de execução do serviço, que é a Implantação. Nessa atividade muitas dúvidas são tiradas, mas muitas surgem e para sanar isso, a entrevista com o cliente é agendada.

Na entrevista o escopo contrato é apresentado em forma de perguntas e aplicado aos processos do software. Dessa forma identifica-se ainda melhor o funcionamento do cliente e suas particularidades.

Porém é na entrevista que os problemas de comunicação começam aparecer. Ali percebe-se que o que o Comercial da empresa vendeu não era exatamente o que o cliente precisa. Nota-se que as particularidades do cliente não foram entendidas corretamente e o cliente pagou por um produto que não vai atender sua necessidade e expectativa.

Ocorre também de o cliente ter falado ao comercial sobre determinada necessidade, um controle de ordem de serviço – por exemplo, o comercial dizer que o software possui isso e na proposta não estar discriminado que o cliente usa esse processo e é o “coração da empresa”. Logo, mais problemas de comunicação acontecendo e minando o desempenho e realização do projeto.

O caso mencionado é de um projeto que sofreu com o descrito anteriormente e na sua fase de inicial de execução – instalação e treinamentos, teve o con-

trato rompido por que as falhas de comunicação foram tão graves que o cliente não acreditou mais no projeto, nas pessoas e na empresa.

3.4.2 Medidas tomadas

Algumas medidas técnicas e pessoais foram tomadas para evitar futuros problemas similares ao em questão.

3.4.2.1 Vínculo do item ERP com o plano de ação

Para evitar que fosse comercializado algum item e esse não estivesse descrito no projeto de execução das atividades, para embasamento ao setor de Implantação, no software usado internamente para controle dos projetos foi feito um vínculo entre o código do item e o plano de ação que compõem as atividades do projeto.

3.4.2.2 Novos planos de ação

Foram criados novos planos de ação (que são os pacotes de trabalho) para detalhar as atividades a serem desenvolvidas no cliente e assim ser possível orientar ao consultor que executará o serviço o que deve ser feito, sem ficar para traz qualquer item comercializado.

3.4.2.3 Novos tipos de serviço de atendimento

Como as atividades que são executadas estão ligadas aos planos de ação e os mesmos foram detalhados, os tipos de serviços de atendimento (que são as atividades) precisarão também ser detalhados para acompanhar o seqüenciamento de trabalho.

Com isso foi possível criar novos vínculos dos tipos de serviço de atendimento com os planos de ação atuais.

3.4.2.4 Entrevista detalhada

Também foi criada uma forma de visualização de entrevista vinculada aos itens comercializados. Dessa forma quando o consultor estiver com o cliente detalhando o escopo, através da entrevista, os vínculos permitirão que o que foi comercializado não ser esquecido e não passado ao cliente.

3.4.2.5 Alteração da atual metodologia de execução de atividades

Atualmente o setor de implantação possui uma metodologia de execução de atividades, mas que se analisadas passo a passo, percebe-se algumas deficiências que sustentam a falha na comunicação.

Com as deficiências identificadas a atual metodologia, chamada de MI-A5E (Metodologia de Implantação Ágil em 5 Etapas) sofreu algumas mudanças afim de minimizar as falhas de comunicação e execução das atividades propostas.

Foram inseridos principalmente as alterações de escopo e validações do entendimento das alterações de escopo.

3.4.2.6 Documentação do funcionamento do cliente para ao setor de suporte da empresa

Após o cliente ter ser serviço entregue, o suporte á ele quem dá é um setor específico para isso dentro da empresa contratada. Pensando nisso foi desenvolvido no software de controle de projetos um processo para documentar o funcionamento do cliente e o setor de suporte poder consultar e assim facilitar seu trabalho.

3.4.2.7 Fechamento do projeto com a atividade de melhores práticas

Após o encerramento do projeto no cliente e suas obrigações internas na empresa foi inserida outra atividade que é a reunião de melhores práticas em relação ao projeto. Nessa reunião são apontados os problemas enfrentados no projeto, os pontos fortes, as experiências e o que ficou de lição para ser melhorado para os próximos projetos.

3.5 A ENTREVISTA

Foi elaborada uma entrevista para ser aplicada aos principais envolvidos na execução dos projetos de implantação dentro da empresa, que são os membros da equipe do setor Comercial e do setor de Implantação.

A entrevista foi aplicada á 12 (doze) pessoas, 02 (duas) delas são do setor Comercial, 01 (uma) é do Faturamento/Financeiro e as demais (09 – nove) são do setor de implantação.

3.5.1 Questionário aplicado

O questionário aplicado tem 10 (dez) questões, todas elas do tipo “questão dissertativa” e foca diretamente no conceito da comunicação e o impacto dela ou falta da mesma na execução de projetos de implantação de software.

Segue abaixo o questionário:

- 1 - O que é comunicação para você?
- 2 - Quais as formas de comunicação existentes na empresa?
- 3 - Qual a forma de comunicação mais utilizada na empresa?
- 4 - Qual o impacto da falha na comunicação na implantação de software ERP?
- 5 - Qual fase do projeto de implantação de software ERP você acha que tem mais falhas de comunicação?
- 6 - Qual fase do projeto de implantação de software ERP você acha que tem menos falhas de comunicação?
- 7 - Como a comunicação pode ser garantida pelos envolvidos?
- 8 - A comunicação garantida traz quais benefícios?
- 9 - Você acha que a empresa sabe comunicar-se de forma garantida com seus clientes?
- 10 - O que você faz para se certificar que sua comunicação com os clientes está sendo eficiente?

3.5.2 Respostas sintetizadas do questionário

Abaixo segue as respostas dos 12 (doze) participantes da entrevista. As respostas estão todas sintetizadas em uma única resposta, pois a entrevista foi feita

em forma de mesa redonda e todos construíram juntos as respostas para que pudessem todos compartilhar seus conceitos e visões.

1 - O que é comunicação para você?

Resposta comum: Comunicação é transferir informação, dados, conhecimento e sentimentos de qualquer natureza para qualquer destino, de qualquer maneira.

2 - Quais as formas de comunicação existentes na empresa?

Resposta comum: E-mails, mensagens de celular, ligação de telefone fixo e celular, comunicação direta com pessoas (conversa – falar e ouvir), comunicação por gestos e mensagens instantâneas utilizando software interno.

3 - Qual a forma de comunicação mais utilizada na empresa?

Resposta comum: Conversas diretas e mensagens instantâneas utilizando software interno.

4 - Qual o impacto da falha na comunicação na implantação de software ERP?

Resposta comum: Pode haver muitos impactos, do mais simples ao mais grave, como a parametrização errada feita por pessoas diferentes de um mesmo parâmetro, um marcando e outro desmarcando ele, assim o problema não sendo resolvido para ambos até mesmo um contrato rompido por falta de esclarecimento e ter entendido algo diferente do que comercializado.

5 - Qual fase do projeto de implantação de software ERP você acha que tem mais falhas de comunicação?

Resposta comum: No levantamento de requisitos, ou seja, no levantamento das necessidades do cliente, nas fases iniciais do projeto, isso pode gerar cobranças futuras ou até mesmo o cancelamento do contrato.

6 - Qual fase do projeto de implantação de software ERP você acha que tem menos falhas de comunicação?

Resposta comum: Na fase de treinamento da ferramenta, nessa fase são repassados aos usuários como utilizarem o sistema ERP.

7 - Como a comunicação pode ser garantida pelos envolvidos?

Resposta comum: Tendo um plano de comunicação sólido e que todos se comprometam a utilizá-lo, sem exceções, não tomar decisões sem o consentimento do responsável da empresa, pois se ele não souber o que está acontecendo, pode tomar decisões erradas e colocar tudo a perder.

8 - A comunicação garantida traz quais benefícios?

Resposta comum: A garantia que não serão tomadas decisões erradas e o conhecimento de todos em como anda o projeto, assim temos certeza de como está o clima, a sensação e de fato como está o projeto.

9 - Você acha que a empresa sabe comunicar-se de forma garantida com seus clientes?

Resposta comum: Existem falhas que podem ser resolvidas de maneira simples, o problema maior é a falta de padronização na forma de trabalho, o que leva a utilização de forma pessoal, dependendo muito de como a pessoa responde a cada situação.

10 - O que você faz para se certificar que sua comunicação com os clientes está sendo eficiente?

Resposta comum: Enviado diariamente o documento de progresso técnico de cada projeto aos envolvidos, buscando assinaturas em todos os documentos do projeto, respeitando o que foi acertado no contrato, proposta e EAP (estrutura analítica do projeto), certificando-se que o que foi demonstrado ou falado foi o entregue fisicamente ao cliente, solicitar respostas e confirmações de recebimentos de e-mails, deixar recados por fone e anotar quem ficou responsável para o mesmo, entre outras medidas diárias e comuns.

4 CONCLUSÃO

Com o cenário descrito, sendo um caso real de implantação viu-se necessário melhorar as formas de comunicação entre os envolvidos dentro e fora da empresa. Começou-se assim fazer melhorias no software próprio de controle de projetos após algumas reuniões serem feitas na intenção de esclarecer as dificuldades

que cada um tem no desenvolvimento do seu papel na execução das atividades propostas do projeto.

Essas reuniões auxiliaram na maneira de expor o que precisa ser feito e o que não pode falhar. Orientaram aos envolvidos como iniciar as melhorias no software, para que isso fosse realizado e surtisse efeito, não atendendo apenas a necessidade de uma parte, mas sim de todos que participam do projeto.

Definido e rascunhada as melhorias a serem feitas, partiu-se para o software. Nele foram identificadas algumas falhas e essas foram trabalhadas. As melhorias foram descritas nos itens anteriores e percebe-se a importância de automatizar o que o pode evitar erro, como por exemplo, as amarrações e vínculos dos códigos de itens vendidos com os planos de ação do projeto.

Embora a comunicação seja feita grande parte por pessoas e para pessoas, usou-se o software próprio para minimizar os esquecimentos que podem ocorrer, mas sabe-se que dentro da comunicação é de extrema importância a validação, garantir que o receptor da mensagem conseguiu captar e entender o que de fato o emissor tentou enviar inicialmente e diante disso foram incrementadas as melhorias na metodologia de trabalho do setor de implantação para serem garantidas as várias formas de comunicação.

No andamento do projeto mais reuniões serão realizadas, mais documentos serão assinados (conforme o grau de importância do conteúdo do documento), mais e-mails e confirmações serão enviados aos stakeholders, para que dessa forma a comunicação seja ponto forte dos projetos.

Na análise do questionário, percebeu-se que é comum aos envolvidos que as maiores falhas de comunicação acontecem na fase de análise de requisitos, ou seja, tanto quando o comercial está identificando as necessidades do cliente quanto na entrevista que o setor de implantação realiza no cliente. Diante disso justifica-se as melhorias feitas voltadas para essa fase.

Ainda conforme o questionário foi unânime a resposta de que a falta de padronização na execução de certas atividades faz com que a comunicação seja enfraquecida.

Diante do exposto conclui-se que a comunicação pode ser o fator de alavancar um projeto se bem feita e garantida, mas também pode ser o que irá descarregar o sucesso do projeto.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DAMANTE, Nara. **Boa comunicação interna é vantagem competitiva. Comunicação empresarial**. São Paulo, 1999.

_____. **O estado da arte de comunicação organizacional no Brasil. Comunicação empresarial**. São Paulo, 1999.

MIRANDA, Sérgio. **A eficácia da comunicação**. Ed. Qualitymark. Impresso no Brasil, 1999.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial e comunicação institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1996.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento do gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)** - 4ª Ed, Pennsylvania - EUA. 2008.