



V SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

A comunicação interna e o gerenciamento de projetos na Polícia Militar do Estado de São Paulo: Conceitos, perspectivas e desafios

CARLOS EDUARDO BANHOS IGNACIO

Academia de Polícia Militar do Barro Branco
eduardobanhos@policiamilitar.sp.gov.br

Polícia Militar do Estado de São Paulo



V SINGEP

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

ISSN: 2317 - 8302

A COMUNICAÇÃO INTERNA E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO: CONCEITOS, PERSPECTIVAS E DESAFIOS

Resumo

Este artigo tem por objetivo geral identificar as práticas de comunicação utilizadas no gerenciamento de projetos no âmbito da Polícia Militar. De forma mais específica, o trabalho investiga a correlação entre a comunicação interna e o gerenciamento de projetos, buscando identificar as principais diretrizes que regem essa comunicação, o alinhamento entre as estratégias de ambos - comunicação e gerenciamento, bem como, apresentar proposta para aperfeiçoar o plano de gerenciamento das comunicações do projeto. Este trabalho é decorrente de um estudo bibliográfico inicial, por meio do qual se buscou a ampliação do conhecimento sobre o tema, discorrendo sobre o gerenciamento de projetos, a comunicação organizacional integrada e sua aplicação na PMESP; seguida de pesquisa de campo. A pesquisa teve caráter qualitativo-descritivo, visou à descrição do conjunto de dados e a determinação das relações relevantes entre as variáveis de interesse. Utilizou-se uma amostragem não probabilística, selecionando a amostra por conveniência e especificidade. A amostra da pesquisa foi composta por oficiais e praças que concluíram o treinamento de gerenciamento de projetos, realizado no âmbito da Polícia Militar, desde o ano de 2003. Para a coleta de dados lançou-se mão de um questionário aplicado por meio do Google Docs.

Palavras-chave: Administração de Projetos. Comunicação Organizacional e Interna. Plano de Gerenciamento das Comunicações.

Abstract

This dissertation aims at identifying the communication practices used in the project management of the Military Police of São Paulo. In specific terms, the work investigates the correlation between internal communication and project management, which intends to identify the main guidelines that administer the communication and the alignment between the strategies of both communication and management alike, presenting a proposal to improve the plan communications Management project. This work is the result of an initial literature review study, resulting in the increase of knowledge about project management and organizational communication integrated in the Military Police. Conducted field research for qualitative, descriptive, which aimed at the description of the data set and the determination of the relevant relationships between the variables of interest. We used a non-probability sampling, selecting a convenience sample and specificity. The survey sample consisted of police officers who completed training project management, conducted in the framework of Military Police since 2003. Data collection was conducted through a questionnaire Google Docs, adapted to the reality of the Institution Military Police.

Keywords: Project Management. Organizational Communication and Internal. Communications Management Plan.



1 Introdução

É indiscutível a importância do Estado São Paulo no cenário nacional e até internacional. Diante de toda essa magnitude, cabe a Polícia Militar, a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública na mais rica das unidades federativas.

A Polícia Militar é solicitada, a todo o momento, para dar esclarecimentos e informações sobre suas atividades. A falta ou mesmo a simples divulgação de algo sem a técnica adequada pode redundar em fracasso na disseminação da mensagem institucional pretendida e à perda do sentido em que a organização deve seguir; o que por vezes toma tamanha proporção que a alienação e o descrédito possam vir a comprometer ações presentes e atuais, bem como ações vindouras, necessitando um longo e árduo retrabalho de conquista de credibilidade, utilizando-se meios e tempo, muitas vezes, não disponíveis.

Baseado neste conceito, para que se possa fazer história e construir o futuro da instituição, os atos de um profissional de polícia, por exemplo, têm de estar alinhados ao planejamento estratégico, ou seja, todos os integrantes da instituição terem conhecimento sobre os acontecimentos, as metas a serem atingidas, os objetivos, aonde se quer chegar etc.

Neste artigo será abordado a Comunicação Interna e o Gerenciamento de Projetos na Polícia Militar do Estado de São Paulo: conceitos, perspectivas e desafios.

2 Referencial Teórico

2.1 Gerenciamento de projetos

2.1.1 O que é um projeto?

A palavra projeto pode ser utilizada em diversos sentidos. Por sua vez, o sentido objeto deste artigo será alinhado à definição do *Project Management Institute* (PMI), ou seja, “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.” (PMI 2013, p. 3)

2.1.2 As áreas de conhecimento no gerenciamento de projetos

As 10 áreas de conhecimento no gerenciamento de projetos são: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas. (PMI, 2013, p. 61)

Nos últimos anos, percebemos grande preocupação com o gerenciamento das comunicações e das partes interessadas do projeto, habilidades de comunicação do gerente de projetos, entre outros. A seguir, estudaremos estas importantes questões.

2.1.2.1 Gerenciamento das comunicações do projeto

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar o planejamento adequado, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, controle e disposição final das informações do projeto. (PMI, 2013, p. 287)

Os 3 processos da área do conhecimento gerenciamento das comunicações do projeto, são: planejar o gerenciamento das comunicações, gerenciar as comunicações e controlar as comunicações. (PMI, 2013, p. 287)

Planejar o Gerenciamento das Comunicações é o processo desenvolvido a partir de um plano de comunicações do projeto com base nas necessidades, nas informações e nos



requisitos das partes interessadas e nos ativos organizacionais disponíveis. Para tanto, deve-se determinar os requisitos de informação das partes interessadas, definindo o tipo e formato, com base em organogramas, necessidades de comunicação interna e externa etc.; analisar a tecnologia de comunicação levando-se em consideração urgência por informações, disponibilidade de tecnologia, facilidade de uso, ambiente do projeto e sensibilidade e confidencialidade da informação; conhecer o modelo básico de comunicação e os métodos de comunicação aplicáveis; realizar reuniões; por fim, preparar o plano de comunicações do projeto. (PMI, 2013, p. 287-297)

Gerenciar as Comunicações é o processo de criação, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações. Deve-se ir além da mera distribuição, garantindo que a informação seja devidamente gerada, recebida e entendida. Para uma melhor eficácia pode-se incluir técnicas, como por exemplo: modelo emissor-receptor; escolha dos meios de comunicação; estilo de redação; técnicas de gerenciamento de reuniões, de apresentação e de facilitação. As comunicações do projeto podem incluir: relatórios de desempenho, status de entregas, progresso, cronograma e os custos, entre outras. (PMI, 2013, p. 297-303)

Controlar as Comunicações é o processo realizado o monitoramento e controle de comunicações em todo o ciclo de vida do projeto para garantir as necessidades de informação das partes interessadas. O gerente do projeto pode requisitar o apoio de especialistas para avaliar o impacto das comunicações, a necessidade de ações, as que devem ser tomadas, a responsabilidade de tomar tais ações, em seguida, determinar as necessárias para garantir que a mensagem certa é comunicada para o público certo, na hora certa. (PMI, 2013, p. 303-308)

Numa pesquisa realizada com gerentes de projetos experientes, foram identificados fatores que eles sentiram serem críticos de sucesso para a implantação bem-sucedida, aparecendo à comunicação em 9.º lugar. (PINTO; SLEVIN, 1987 apud MEREDITH; SAMUEL JUNIOR, 2003, p. 388 e 389)

Segundo Galvão (2005, p. 71 apud OLIVEIRA JUNIOR; MENEGALDO; BARBOSA, 2012, sem paginação) “a comunicação é percebida como o segundo maior fator de problemas em projetos (segundo 71% das empresas pesquisadas), estando atrás do fator prazo por apenas 1%”.

No estudo de *benchmarking* em gerenciamento de projetos, realizado no Brasil, em 2012, dentre as habilidades deficientes que as organizações consideraram existentes em seus profissionais em gerenciamento de projetos, a comunicação está em 1.º lugar, com 41,85%. (PMSURVEY, 2012)

2.1.2.2 Gerenciamento das partes interessadas do projeto

O gerenciamento das partes interessadas inclui os processos necessários para identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto, para analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto, e para desenvolver estratégias de gestão adequadas para efetivamente engajá-las nas decisões e na sua execução. (PMI, 2013, p. 391)

Os 4 processos da área do conhecimento de gerenciamento das partes interessadas, são: identificar as partes interessadas, planejar o gerenciamento das partes interessadas, gerenciar o engajamento das partes interessadas e controlar o engajamento das partes interessadas. (PMI, 2013, p. 391)

Identificar as Partes Interessadas é o processo de identificação das pessoas, grupos ou organizações que podem ser afetadas por uma decisão, atividade ou resultado do projeto,



analisar e documentar as informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento, interdependência, influência e impacto potencial no sucesso do projeto. (PMI, 2013, p. 393)

Planejar o Gerenciamento das Partes Interessadas é o processo de desenvolvimento de estratégias de gestão adequadas para se envolver efetivamente as partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise de suas necessidades, interesses e potencial impacto sobre o sucesso do projeto. (PMI, 2013, p. 399)

O grau de interesse (ainda que pessoal ou político) pode se sobrepor aos interesses do projeto, e afetar o sucesso do projeto (NOLAN, 1987 apud CHAVES et al, 2010, p. 47).

Este processo gera o plano de gerenciamento das partes interessadas, que pode ser formal ou informal, detalhado ou genérico, dependendo das necessidades do projeto, no entanto, requer cautela na distribuição das informações inseridas. (PMI, 2013, p. 402)

Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas é o processo de comunicação e de trabalho com as partes interessadas para atender às suas necessidades/expectativas, abordar questões como elas ocorrem, e promover o engajamento adequado das partes interessadas ao longo do ciclo de vida do projeto. (PMI, 2013, p. 404)

O gerenciamento das expectativas é uma parte crítica de todo o gerenciamento, pois nada mais desagradável do que entregarmos um projeto “perfeito” e, descobrirmos que as partes interessadas estão desapontadas, pois esperavam uma coisa completamente diferente. (CHAVES et al, 2010, p. 108)

Controlar o Engajamento das Partes Interessadas é o processo de monitoramento das estratégias para o engajamento das partes interessadas. (PMI, 2013, p. 409)

2.1 Comunicação Organizacional

A perenidade de uma organização passa por uma comunicação responsável:

A geração de resultados voltados para a perenidade de uma organização passa necessariamente por uma comunicação responsável. Por sua vez, a comunicação de sucesso é aquela que contempla o ser humano como fonte, como motivo e como alvo. A comunicação reflete o grau de relacionamento entre os *stakeholders* e as organizações, e gera orgulho e paixão. Mais do que razão, a comunicação é emoção e a alma dos resultados de uma organização. (NASSAR, 2006a, p. 41)

A comunicação, num processo básico, é:

[...] em linhas gerais, o processo de transferir uma pequena informação selecionada (uma mensagem) de uma fonte de informação a um destinatário. [...]

As mensagens selecionadas podem ser transmitidas pela palavra falada ou escrita, por quadros, ou por algum outro meio. [...] (REDFIELD, 1980, p. 4)

A PMESP, não pode existir nem operar sem comunicação, pois é concreto que a todo o momento essa instituição é solicitada para dar esclarecimentos e informações sobre suas atividades. Os policiais que são prestadores de serviço de segurança pública precisam ter em mente que estão lidando com pessoas que os observam e, sendo assim, é fundamental que compreendam que suas atitudes refletem diretamente na imagem institucional e no nível de confiança da população.



2.2.1 Comunicação Organizacional

A comunicação integrada é uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. As grandes áreas da comunicação organizacional integrada são a comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa. A Figura 1 apresenta o mix de comunicação organizacional integrada:



Figura 1 - Comunicação organizacional integrada

Fonte: Kunsch, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4. ed. São Paulo: Sumus, 2003, p. 151.

2.2.1.1 Comunicação Administrativa

A comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional.

Segundo Kunsch (2003, p. 152) a comunicação administrativa é aquela que “se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes.”

No processo de entradas (*inputs*), transformações (*throughputs*) e saídas (*outputs*) o fazer organizacional transforma recursos em produtos, serviços ou resultados. Da mesma maneira, no gerenciamento de projetos, as entradas, ferramentas/técnicas e saídas fluem por meio de todos os processos dentro das áreas de conhecimento, criando um produto, serviço ou resultado exclusivo. E para isso é fundamental valer-se da comunicação, que permeia todo o processo, que permeia todas essas instâncias. (KUNSCH, 2003, p. 153; PMI, 2013, p. 60)

A comunicação administrativa não pode ser confundida com a comunicação interna, e nem é substituída por ela. É informativa, como foco sobre a gestão administrativa da organização visando à boa execução das atividades e normas, e a comunicação interna é persuasiva, pretende convencer os funcionários para que possam partilhar dos objetivos da organização. (KUNSCH, 2003, p. 152-153; MANZIERI, 2009, sem paginação)

A comunicação no âmbito da PMESP, em especial, no gerenciamento de projetos, em regra, é informativa, por meio da expedição de ofícios, memorandos, mensagens eletrônicas, relatórios de situação do projeto, portanto, o foco é na comunicação administrativa. O desafio é persuadir os policiais militares, por meio do fortalecimento da divulgação das propostas, novos serviços, em vista disso, os coordenadores, gerentes e membros de equipes de projetos devem utilizar quer a comunicação administrativa, quer a comunicação interna.



2.2.1.1 Comunicação Interna

A comunicação interna é ferramenta estratégica de gestão, para tanto, é imprescindível, que o gestor de comunicação interna tenha em mente que:

[...] ele está a lidar com gente, com ser humano, que pensa, observa, compara, que ouve, aprende, deseja, necessita, sente e, no fundo, só faz as coisas que quer. Por isso o papel fundamental de persuadir da comunicação. É preciso convencer, conquistar, explicar e, então, cooptar aliados para um determinado empreendimento, objetivo a ser atingido dentro da organização (NASSAR, 2006a, p. 11)

Segundo Nassar (2006a, p. 11): “Ilude-se quem pensa que o trabalhador, como um macaco, faz o que é mandado ou é enganado com espelho, colar e comunicação bonita, porém vazia.”

Uma pesquisa levada a efeito pelo *Gallup Management Journal* concluiu que os trabalhadores comprometidos são mais suscetíveis de conduzir as organizações para frente. Segundo a pesquisa, 30% dos funcionários são ativamente comprometidos com seu trabalho, 52% não são comprometidos e 18% são ativamente descomprometidos. (GALLUP, 2012, sem paginação)

Em uma organização, os **empregados são o principal público alvo atingido pela comunicação interna**, contudo há outros públicos que merecem atenção no sentido de promover uma construção conjunta que influencie positivamente os resultados da empresa, tais como: colaboradores terceirizados, investidores ou sócios, fornecedores estratégicos e parceiros, familiares. (COSTA, 2010, p. 87)

Antes de transmitir qualquer mensagem, os comunicadores devem determinar que público desejam atingir e como fazê-lo com a máxima eficiência, sendo a escolha do veículo ou combinação de veículos fundamental. (REDFIELD, 1980, p. 63)

Para a construção e a execução de um plano de comunicação, devemos lembrar-nos dos ensinamentos de Souza (2010, p. 64), bem como, observar os passos descritos na Figura 2.

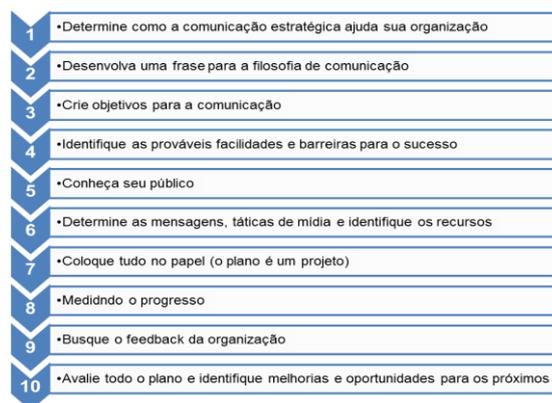


Figura 2 – Construindo um plano de comunicação

Fonte: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Construção de um Plano de Comunicação Interna. São Paulo: ABERJE, 2013, adaptação nossa.

2.3 O gerenciamento de projetos e a comunicação social na PMESP

O Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (GESPOL[®]) tem por base, por um lado o pensamento sistêmico, descrevendo os principais processos que estão



envolvidos em suas ações gerenciais, dentre eles, a Gestão de Finanças e Gestão de Comunicação Social, por outro lado, os princípios que parametrizam a base tripartite de seu suporte doutrinário: Polícia Comunitária, Direitos Humanos e Gestão pela Qualidade. (PMESP, 2010, p. 9-11)

Em 2010 a PMESP estabeleceu o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP/PM) e o Sistema de Comunicação Social (SISCOM/PM). O primeiro como ferramenta de apoio, com ênfase no acompanhamento do escopo, do tempo e dos custos envolvidos (PMESP, 2010, p. 40) e o segundo baseado na moderna concepção do seu papel dentro de uma organização: ser não só o intérprete do comando perante seus públicos, mas, também, ser o intérprete desses mesmos públicos perante o comando. (PMESP, 2010, p. 86)

3 Metodologia

Os trabalhos monográficos começam com “a escolha de um tema/assunto, que evolui para a definição de um problema a ser investigado”, segundo Traldi e Dias (2011, p. 19). A inspiração do tema desta pesquisa remonta a participação numa palestra intitulada “O Marketing e o Gerenciamento de Projetos”, ministrada pelo Professor Durval Carvalho Avila Jacintho, em setembro de 2010, durante o “X Seminário Internacional de Gerenciamento de Projetos do PMI® São Paulo”.

Diante disso, a correlação entre a comunicação interna e o gerenciamento de projetos motivou a escolha do título e o subtítulo desta obra “A Comunicação Interna e o Gerenciamento de Projetos na Polícia Militar do Estado de São Paulo: conceitos, perspectivas e desafios.” Conceito no sentido de definir e caracterizar a comunicação interna e o gerenciamento de projetos; perspectivas, na busca de apresentar um panorama no âmbito da Instituição Policial Militar; e por fim, desafios, visando provocar e aprimorar as citadas práticas no âmbito da Polícia Militar.

3.1 Tipo de pesquisa

É possível classificar as pesquisas com base em seus objetivos gerais em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. (GIL, 2002, p. 41)

A pesquisa descritiva descreve as características de um determinado fenômeno ou uma população. (TRALDI; DIAS, 2011, p. 32; GIL, 2002, p. 42). As pesquisas descritivas têm por objetivo estudar as características de um grupo (idade, sexo, procedência, nível de escolaridade etc.), estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. (GIL, 2002, p. 42)

Além disso, as pesquisas quanto ao método de abordagem podem ser: dedutivas; indutivas ou hipotético-dedutivas. A hipotético-dedutiva que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual se formula hipóteses e, pelo processo dedutivo, testa a ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese.

Esta dissertação tem o caráter descritivo e hipotético-dedutivo, procurando verificar a aceitação ou rejeição das hipóteses e as relações entre as variáveis.

3.2 Método de coleta de dados

As pesquisas podem ser classificadas de acordo com o método empregado, podendo ser divididas em três grupos: pesquisa quantitativa, pesquisa qualitativa e pesquisa quali-quantitativa. Segundo Traldi e Dias (2011, p. 35), a pesquisa quantitativa “é aquela em que o pesquisador reúne, registra e analisa dados numéricos.” Ainda segundo Traldi e Dias (2011, p.



35), a pesquisa qualitativa “é aquela em que se busca conhecer os fenômenos sociais por meio dos significados que estes têm para as pessoas” e a pesquisa quali-quantitativa “são aquelas em que o pesquisador lança mão de dados numéricos e descritivos.”

Esta pesquisa adota a pesquisa quantitativa, o *survey*, com policiais militares (oficiais e praças) que concluíram os treinamentos de gerenciamento de projetos. Optou-se pela realização de questionário.

3.3 Amostra

Para condução da pesquisa, buscou-se restringir o conjunto de policiais militares em relação ao número total do efetivo. Assim, o foco do estudo concentrou-se em policiais militares (oficiais e praças) que concluíram os treinamentos de gerenciamento de projetos, realizados no âmbito da Polícia Militar, desde o ano de 2003.

A seleção da amostra foi realizada de forma não probabilística intencional. A amostra foi obtida por meio de banco de dados disponibilizado pelo EGP/PM, coordenado pela 6.^a EM/PM, atualizado até 11 de junho de 2013, o qual continha os policiais militares que concluíram os treinamentos de gerenciamento de projetos, realizados no âmbito da Polícia Militar, desde o ano de 2003. Do ano de 2003 até 2013, 315 policiais frequentaram o referido treinamento, sendo que 25 passaram para a inatividade e 2 foram exonerados a pedido; hoje, existem no serviço ativo, 288 policiais militares com treinamento de projetos.

O que se pretende é identificar as práticas de comunicação utilizadas no gerenciamento de projetos no âmbito da Polícia Militar do Estado de São Paulo, bem como, se há alinhamento entre as estratégias de comunicação interna planejadas na PMESP e o gerenciamento de projetos.

3.4 Instrumento de pesquisa

Para obtenção de dados, por meio de documentação direta, o principal instrumento de pesquisa foi o questionário aplicado por intermédio do *Google Docs*. O questionário proporcionou um instrumento de coleta de dados precisos e confiáveis.

O questionário, depois de finalizado, foi enviado para especialistas e colegas para um piloto, isto é, pré-teste. O que possibilitou serem feitas algumas melhorias em relação às instruções, texto das perguntas, adaptação das perguntas à realidade da PMESP, quantidade de perguntas.

O questionário está dividido em algumas partes: termo de consentimento livre e esclarecido: perfil dos policiais militares; cultura organizacional em gerenciamento de projetos; processos e metodologia; desenvolvimento profissional; comunicação interna; e desempenho e resultados.

O questionário foi baseado em dois modelos, sendo um sobre gerenciamento de projetos e outro sobre comunicação organizacional, adaptado à realidade da PMESP.

O modelo sobre gerenciamento de projetos foi baseado no PMSURVEY.ORG, criado no Brasil em 2003, pelo PMI[®] Capítulo Rio de Janeiro:

Hoje, o PM SURVEY.ORG é uma das principais pesquisas disponíveis no cenário mundial sobre o tema gerenciamento de projetos, tornando-se referência para profissionais, estudantes, universidades e organizações que desejam ter um panorama de como as práticas de gerenciamento de projetos vêm sendo utilizadas em organizações em todo o mundo e quais resultados vêm sendo obtidos. (PMSURVEY, 2012, sem paginação)



O modelo sobre comunicação organizacional foi baseado no “Questionário de Pesquisa Institucional”, apresentado na obra “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, com relação às perguntas sobre comunicação organizacional (administrativa e interna) e mensuração e avaliação da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2003, p. 293-302)

Além disso, para obtenção de dados, por meio de documentação direta, de forma complementar, foram realizadas entrevistas com os chefes da 5.^a EM/PM, 6.^a EM/PM e do CComSoc.

Para obtenção de dados, por meio de documentação indireta, foi realizada pesquisa documental (leis, decretos, portarias, notas de instrução, ordens complementares, projetos etc.) que tratavam sobre a temática de gerenciamento de projetos e comunicação social no âmbito da PMESP e de pesquisa bibliográfica (livros, artigos, revistas e outros meios de informação em periódicos).

3.5 Limitações do método

Por mais que haja adequação do método de pesquisa ao objetivo da dissertação, há limitações existentes neste trabalho.

A amostragem não probabilística selecionada por conveniência e especificidade, não leva em consideração a representatividade da amostra para a população de policiais militares, pertencentes à PMESP. Assim, as conclusões e análises apresentadas nesta dissertação ficam restritas ao âmbito da população amostrada neste trabalho, não podendo ser inferidas para populações distintas desta.

O questionário utilizado como instrumento de coleta de dados desta entrevista, preenchido pelos participantes por meio do *Google Docs*, tem outras limitações decorrentes. Uma delas é a dificuldade em avaliar a veracidade e a confiabilidade das respostas oferecidas pelos policiais militares (oficiais e praças).

3.6 Termo de consentimento livre e esclarecido

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), escrito em linguagem acessível, foi apresentado aos participantes (policiais militares com treinamento de administração de projetos) do estudo, de forma que tivessem subsídios suficientes para decidir se queriam ou não participar como voluntário na pesquisa. Por fim, apresentado no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro de Altos Estudos de Segurança “Cel PM Nelson Freire Terra” (CAES – Cel PM Terra) da Academia de Polícia Militar do Barro Branco (APMBB).

Em resumo, esta dissertação está classificada quanto à abordagem em hipotético-dedutiva; quanto ao objetivo em pesquisa descritiva; quanto ao método em pesquisa quantitativa; quanto ao meio empregado para obtenção de dados (técnicas de coleta) em documentação indireta, por meio de pesquisa documental e de pesquisa bibliográfica e documentação direta, por meio de entrevistas e elaboração de questionários.

Entende-se que, apesar das limitações apresentadas, a metodologia de pesquisa atende às necessidades do trabalho, propiciando o alcance dos objetivos.

4 Análise dos resultados

Apresentaremos uma síntese da pesquisa, junto aos policiais militares que concluíram os treinamentos de gerenciamento de projetos.



As figuras a seguir têm como objetivo apresentar informações sobre a **cultura da PMESP em gerenciamento de projetos**.

O nível de cultura em gerenciamento de projetos na PMESP é embrionário (55%), limitado a alguns profissionais em algumas áreas específicas.

O nível de resistência da PMESP em relação ao gerenciamento de projetos é alto (39,17%), conforme Figura 3, enquanto nas organizações brasileiras é baixa a resistência (56%), existindo resistências pontuais em poucas áreas ou não há nenhum tipo de resistência relevante (PMSURVEY, 2012).

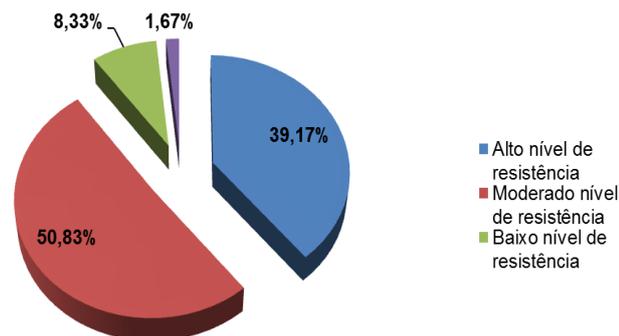


Figura 3 - Nível de resistência em relação ao gerenciamento de projetos na PMESP, 2013

Fonte: autor.

O apoio do escalão superior ao desenvolvimento da cultura de gerenciamento de projetos na PMESP é baixo (20,83%), conforme Figura 4, enquanto nas organizações brasileiras 59% da alta administração dá pleno apoio às iniciativas relacionadas ao gerenciamento de projetos (PMSURVEY, 2012).

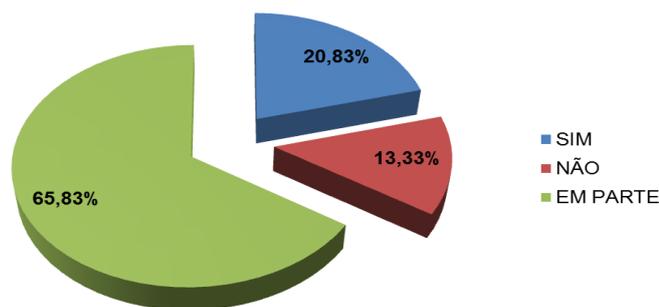


Figura 4 - Apoio do escalão superior ao desenvolvimento da cultura de gerenciamento de projetos na PMESP, 2013

Fonte: autor.

No tocante a **utilização das boas práticas de gerenciamento de projetos**, temos que a grande maioria afirma que a metodologia de gerenciamento de projetos na PMESP é utilizada em alguns poucos casos (70%), enquanto nas organizações brasileiras, a metodologia é utilizada da maioria das vezes (48%) (PMSURVEY, 2012).

A maioria dos gerentes, coordenadores e membros de equipe de projeto na PMESP identificou as partes interessadas (*stakeholders*). No entanto, apenas 37,5% elaborou o mapa de partes interessadas; e somente 24,17% elaborou o plano de gerenciamento das



comunicações do projeto. Apesar disso, a grande maioria recebeu orientações a respeito de como preparar um plano de comunicação no treinamento de gerenciamento de projetos.

Os canais de comunicação mais utilizados pelas equipes de projetos na PMESP são, respectivamente, e-mail, documentos PM (ofício, memorando, fax etc.), telefone, reunião e PMSocial. Nas organizações brasileiras os canais mais empregados são, respectivamente, e-mail, conversas presenciais, telefone, mensagens instantâneas, videoconferência e redes sociais (PMSURVEY, 2012).

O correio eletrônico (*e-mail*), os boletins, a *newsletter* e os vídeos são, respectivamente, os principais meios utilizados pela PMESP para a comunicação com o público interno.

Os principais canais oficiais da rede formal de comunicação da PMESP são respectivamente, intranet, Boletim Geral PM, *e-mail*, reuniões e quadro mural/quadro de avisos/celotex.

Logo, conclui-se que as equipes de projeto não associam que os veículos disponíveis são os mesmos, logo podem e devem utilizar a maior variedade possível de canais de comunicação, diante dos diferentes públicos, visando aprimorar o gerenciamento das comunicações do projeto.

Os indicadores de desempenho das comunicações no gerenciamento de projetos na PMESP são: retorno de confirmação de *e-mail*, atendimentos de prazo de comunicação, reuniões sistemáticas. No entanto, o que merece destaque negativo é o percentual dos que não definiram (44,35%) ou não se recordam se estabeleceram – prejudicado (44,35%) que juntos representam 88,7%.

Os indicadores de desempenho dos programas de ações da comunicação interna existentes na PMESP são: a pesquisa de clima organizacional, a pesquisa de opinião, a fiscalização, a presença em confraternizações e as páginas de relacionamento na web. No entanto, novamente merece destaque negativo o percentual dos que indicaram que não foi definido (37,50%) ou não que se recordam – prejudicado (56,67%) que juntos representam 94,17%.

Quanto à definição de indicadores de desempenho, quer seja de comunicação dos projetos ou de comunicação interna, o percentual dos que afirmam que não definiram ou não se recordam se estabeleceram é elevadíssimo, e são poucos que apresentam algum elemento relevante, como a pesquisa de clima organizacional.

No tocante ao **grau de adequação da PMESP às mais importantes práticas de desenvolvimento profissional**, temos que as habilidades consideradas mais deficientes no gerenciamento de projetos na PMESP são, respectivamente, comunicação, capacidade de integrar partes e política, conforme Figura 5. Nas organizações brasileiras as mais deficientes são, respectivamente, comunicação, gerenciamento de conflitos e conhecimento em gerenciamento de projetos (PMSURVEY, 2012).



Figura 5 - Habilidades mais deficientes no gerenciamento de projetos na PMESP, 2013

Fonte: autor.

O escopo não definido adequadamente, a falta de apoio da alta administração / *sponsor* (patrocinador) e os recursos humanos insuficientes, respectivamente, são os principais problemas no gerenciamento de projetos na PMESP, sendo que os problemas de comunicação aparecem em 9.º lugar. Enquanto isso, os problemas de comunicação, o não cumprimento de prazos e o escopo não definido adequadamente são, respectivamente, os principais problemas em projetos nas organizações brasileiras (PMSURVEY, 2012).

5 Conclusão

Hoje, a concorrência que o mundo globalizado impõe à sociedade moderna obriga as organizações, entre elas, a PMESP, a repensarem suas estratégias de ação voltadas a seu público de interesse, em especial, o público interno.

Como dissemos, a Polícia Militar é solicitada, a todo o momento, para dar esclarecimentos e informações sobre suas atividades. Tal fato reflete imediatamente na imagem institucional e no nível de confiança da população. Segundo Nassar (2006b, p. 118): “É justamente nesses momentos, quando menos se espera – e bem longe do olhar dos gestores –, que a comunicação interna tem a chance de mostrar por que é estratégica.”

Portanto, a ideia do público interno da instituição não pode ser permeada ou distorcida por informações não oficiais que, em sua maioria, causam desconforto e ansiedade. Para mudar este panorama, a divulgação das propostas e ordens deve sempre utilizar os meios oficiais da PMESP como ferramentas de credibilidade, solidificando-os como certos e verdadeiros na divulgação das mensagens institucionais, além de mola propulsora e norteadora das ações policiais.

A implementação da estratégia de segurança pública pela Polícia Militar, exige, muitas vezes, o desdobramento de projetos, devido as suas inúmeras vantagens, visando à disponibilização de novos serviços (boletim de ocorrência nos quartéis, SMS Emergência, por exemplo) ou o aprimoramento de outros, no entanto, a informação, o conhecimento e o engajamento dos policiais militares, diante do novo cenário, requer forte utilização das ferramentas e técnicas da comunicação organizacional integrada para o sucesso do gerenciamento de projetos na PMESP.

Importante destacar, que nos últimos anos, percebemos preocupação no gerenciamento de projetos, como o gerenciamento das partes interessadas e habilidades de comunicação do gerente de projetos. O Guia PMBOK® nas duas últimas edições apresentou mudanças



significativas ou inovações nas áreas do conhecimento das comunicações e das partes interessadas do projeto.

A necessidade de uma correlação entre a comunicação organizacional integrada e o gerenciamento de projetos, justifica-se, haja vista a importância do uso de ferramentas e técnicas de comunicação administrativa associada à de comunicação interna para o sucesso do gerenciamento de projetos na Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Assim, cruzando os dados com as hipóteses apresentadas na introdução sobre o trabalho, resta indicar e propor que a PMESP aprimore o gerenciamento das comunicações e das partes interessadas, para que ambas possam contribuir para o sucesso dos projetos institucionais, sugerindo-se:

a) Aperfeiçoar a metodologia de gerenciamento de projetos da Polícia Militar, no que tange ao Plano de Gerenciamento das Comunicações e das Partes Interessadas;

b) Realizar, anualmente, encontros técnicos, inspirados nos Seminários Internacionais de Gerenciamento de Projetos do PMI, visando disseminar boas práticas de gerenciamento de projetos e de comunicação organizacional, adotadas pela Polícia Militar e outros órgãos públicos;

c) Implantar um curso teórico e prático, mesmo que *on-line*, sobre construção de um plano de comunicação interna, curso acessível a todos os policiais militares que atuam na função de coordenadores, de gerentes e de membros de equipes de projeto, assim como, aos integrantes do SISCOM/PM;

d) Manter carga horária mínima nos Programas de Doutorado e Mestrado Profissional em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, visando inserir no aperfeiçoamento dos futuros oficiais superiores da PMESP a como utilizarem a comunicação interna e o gerenciamento de projetos.

Buscamos com este artigo apresentar uma possibilidade de aprimorar o gerenciamento de projetos, por meio da comunicação interna, visando diferenciar a PMESP no âmbito nacional e internacional, alinhado à sua visão de futuro.

5 Referências

Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Construção de um Plano de Comunicação Interna. São Paulo: ABERJE, 2013.

Chaves, E. L. et al. Gerenciamento da comunicação em projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

Costa, D. Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

Kunsch, M. Maria K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4. ed. São Paulo: Sumus, 2003.

Manzieri, Carla. Comunicação Administrativa e Interna. Compasso Um Giro no Conhecimento, 2009. Disponível em: <<http://www.acompasso.blogspot.com.br/2009/04/comunicacao-administrativa-e-interna.html>>. Acesso em: 15 ago. 2013.

Meredith, J. R.; Mantel Junior, S. J. Administração de projetos: uma abordagem gerencial. 4. ed. São Paulo: LTC, 2003.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Nassar, P. (Org.). Comunicação interna: a força das empresas. São Paulo: ABERJE, 2006a. 2 v.

_____. Tudo é comunicação. 2. ed. São Paulo: Lazuli, 2006b.

Oliveira Junior, J. de; Menegaldo, R. A.; Barbosa, W. Como identificar e entender os *Stakeholders* para a elaboração de um gerenciamento de comunicações adequado. Project Management Institute, São Paulo, jan. 2012. Disponível em: <http://www.pmis.org.br/enews/edicao1201/artigo_01.asp>. Acesso em: 15 maio 2013.

PMSURVEY. PMSURVEY.ORG 2012 Edition: Project Management Institute Chapters. Disponível em: <<http://www.pmsurvey.org/>>. Acesso em: 27 ago. 2013.

Polícia Militar do Estado de São Paulo. Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (GESPOL). 2. ed. São Paulo: Imprensa Oficial, 2010e.

Project Management Institute. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®). 5. ed. Pennsylvania: PMI, 2013.

Redfield, C. E. Comunicações administrativas. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

Souza, J. E. O. de. O gerente comunicador: um guia prático da comunicação gerencial. São Paulo: ABERJE, 2010.

STATE of the American Workplace: employee engagement insights for U.S. business leaders. GALLUP, New York, 11 jun. 2013. Disponível em: <<http://businessjournal.gallup.com/content/162953/tackle-employees-stagnating-engagement.aspx>>. Acesso em 23 ago. 2013.