



DIAGNÓSTICO DA COMUNICAÇÃO DE UM SETOR DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MINERADORA DE GRANDE PORTE

DIAGNOSIS OF COMMUNICATION IN THE PROJECT SECTOR OF A LARGE MINING COMPANY: A CASE STUDY

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EN EL SECTOR DE PROYECTOS DE UNA GRAN EMPRESA MINERA: UN ESTUDIO DE CASO

Michael Júnio Paixão Silva¹ & Gabriela Corrêa Frossard²

^{1,2} Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - Campus Congonhas

¹ michaeljunio62@hotmail.com ² gabicfrossard@gmail.com

ARTIGO INFO.

Recebido: 18.07.2024

Aprovado: 15.08.2024

Disponibilizado: 31.08.2024

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da comunicação; métodos ágeis; SCRUM.

KEYWORDS: Communication management; agile methods; SCRUM.

PALABRAS CLAVE: Gestión de la comunicación; métodos ágiles; SCRUM.

*Autor Correspondente: Silva, M. J. P.

RESUMO

Este trabalho visa contribuir com a melhoria de processos de uma empresa mineradora de grande porte da região central de Minas Gerais. O trabalho foi estruturado utilizando o método de estudo de caso. Foi realizado um levantamento das informações do gerenciamento das principais atividades do setor de projetos da empresa. A pesquisa bibliográfica baseou-se nos métodos ágeis existentes, com especial atenção ao Scrum, além de conceitos de Gestão da Comunicação. A partir do estudo de caso, a pesquisa utilizou um questionário a fim de obter dados qualitativos. Após a análise, foi proposto um plano de ação para melhoria do cenário da comunicação no setor estudado. Os resultados identificados apontaram que, embora existam métodos disponíveis para a gestão da informação, a comunicação interna ainda é falha em alguns aspectos, e foram sugeridas melhorias para serem aplicadas no setor, apresentadas ao final do texto no modelo 5W2H.

ABSTRACT

This work aims to contribute to improving processes in a large mining company in the central region of Minas Gerais. The work was structured using the case study method. A survey of management information was carried out on the main activities of the company's project sector. The bibliographical research was based on existing agile methods, with special attention to Scrum, in addition to Communication Management concepts. Based on the case study, the research used a questionnaire in order to obtain qualitative data. After the analysis, an action plan was proposed to improve the communication scenario in the sector studied. The results identified showed that, although there are methods available for information management, internal communication is still flawed in some aspects, and improvements were suggested to be applied in the sector, presented at the end of the text in the 5W2H model.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo contribuir a la mejora de los procesos en una gran empresa minera de la región central de Minas Gerais. El trabajo se estructuró utilizando el método de estudio de caso. Se realizó un levantamiento de información gerencial sobre las principales actividades del sector de proyectos de la empresa. La investigación bibliográfica se basó en métodos ágiles existentes, con especial atención a Scrum, además de conceptos de Gestión de la Comunicación. A partir del estudio de caso, la investigación utilizó un cuestionario para obtener datos cualitativos. Tras el análisis, se propuso un plan de acción para mejorar el escenario comunicacional en el sector estudiado. Los resultados identificados mostraron que, aunque existen métodos disponibles para la gestión de la información, la comunicación interna aún presenta fallas en algunos aspectos, y se sugirieron mejoras a aplicar en el sector, presentadas al final del texto en el modelo 5W2H.

1 INTRODUÇÃO

Projetos são uma forma de atingir o plano estratégico da empresa, podendo ser autorizados como resultado de uma demanda de mercado, uma necessidade organizacional, uma solicitação de um cliente, um avanço tecnológico ou um requisito legal (PMBOK, 2017). Num ambiente dinâmico, instável, competitivo e evolutivo como vivemos, oportunidades surgem incessantemente e a demanda por desenvolvimento de projetos é crescente. Com recursos limitados, as empresas precisam continuamente definir que projetos conduzir, e como fazê-lo de forma rápida, eficiente e ao menor custo.

O gerenciamento das comunicações em um projeto abrange os processos essenciais para organizar a circulação adequada das informações, garantindo sua entrega nos locais apropriados, e dentro dos prazos estabelecidos. É crucial distribuir essas informações utilizando protocolos adequados, considerando os meios mais eficazes para cada contexto específico. O gerenciamento de projetos possibilita que as organizações executem projetos de maneira eficaz e eficiente por meio da correta aplicação e integração dos processos de gerenciamento de projetos. O gerenciamento deficiente ou a falta de gerenciamento de projetos podem levar a: prazos perdidos; baixa qualidade; retrabalho; e insatisfação das partes interessadas. Portanto, pode-se dizer que o projeto é a chave para obter benefícios e criar valor na organização (Silva, 2014).

De acordo com Kist (2021), é notável que as empresas precisam se adaptar às demandas do mercado, diante das constantes mudanças e transformações do mundo empresarial, e o mercado ficando cada vez mais exigente e dinâmico, as empresas devem adotar técnicas e métodos de gestão de projetos que fujam do método “comum”.

De forma mais específica, Sutherland (2019) descreve que para implementar o *Scrum* (um método de gerenciamento ágil de projetos) é necessário ter um objetivo, algo que precise ser planejado e executado em um período curto, ou seja, em uma *Sprint*, que pode ser qualquer coisa, uma viagem, festa de casamento, obra residencial etc. Com o objetivo definido, é hora de escolher o *Product Owner* (dono do produto) e, o *Team* (equipe). As reuniões diárias, ou *Daily Scrum*, ocorrem com os integrantes olhando para um quadro, que está dividido em três colunas com os dizeres To do, Doing, Done (A fazer, Fazendo, Feito). Dessa forma, o *Scrum* encontra o seu ritmo e faz o ciclo de inspeção e adaptação continuamente, melhorando a cada etapa, evitando desperdícios de matéria-prima e, principalmente, de tempo.

Portanto, o objetivo deste trabalho foi diagnosticar o processo de gestão da comunicação interna no setor de projetos de uma mineradora de grande porte e propor melhorias ou a adoção de um novo método, inspirado em dois pilares do *Scrum*, a divisão das tarefas (*sprints*), e a adoção das *daily's* (reuniões diárias). Para atingir esse objetivo, foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, estudos de caso, artigos e plataformas digitais. A estrutura do trabalho apresenta uma contextualização sobre gestão de projetos e comunicação, além de apresentar uma visão geral sobre métodos ágeis, com foco específico no método ágil *Scrum* devido à sua versatilidade e adaptabilidade, podendo ser utilizado em pequenas ou grandes empresas.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PROJETOS

Para Deetz (2010), a comunicação é “uma ferramenta das atividades organizacionais, fundamentais para estas produzirem e sobreviverem”. Considera que, no processo da comunicação, transmite-se significados e informações e gera-se os efeitos da mensagem.

Já Curvello (2009) vê a comunicação como um fenômeno que constitui e reconstitui a organização. Já para Kreps (1990) a comunicação permite a criação e partilha de informações, que dão capacidade de cooperação e organização. Explica também que “as duas funções básicas da comunicação organizacional são fornecer aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura e integrá-los nessa mesma cultura”.

Lembrando que, a comunicação das organizações é, por si só, complexa, não só pela quantidade e diversidade de intervenientes que engloba, mas também pela variedade de dimensões associadas na relação entre a comunicação e a organização.

O gerenciamento de projetos é apontado como ferramenta auxiliar para que as empresas atinjam plenamente seus objetivos, sendo amplamente utilizado devido à sua facilidade de manuseio e acessibilidade (DANTAS, 2021). Assim, o gerenciamento de projetos desempenha um papel crucial na condução e supervisão das atividades, garantindo que o projeto seja bem-sucedido ao cumprir os requisitos estabelecidos e alcançar seus objetivos ao término.

A execução dos projetos depende das pessoas e da eficácia da comunicação para compreender as tarefas e alcançar os objetivos definidos. Portanto, recursos que facilitam a comunicação, a troca e o compartilhamento são fundamentais para promover o entendimento mútuo, elemento-chave em qualquer estratégia de gestão empresarial (CHAVES et al., 2014). Desse modo, uma das maiores ameaças ao sucesso de projetos é a falha de comunicação, e entre os diversos fatores que causam problemas de comunicação, três se destacam: (1) a ausência da participação dos usuários em todas as fases do projeto; (2) a falta de apoio por parte da gestão da empresa; e (3) a inconsistência no levantamento de premissas.

De acordo com o Guia *PMBOK* (2017), o gerenciamento da comunicação ao longo do projeto deve ser realizado conforme as definições do plano de gerenciamento criado na etapa de planejamento. Assim, cabe ao gerente de projeto atuar de forma proativa, reduzindo problemas de comunicação e garantindo que a equipe trabalhe com a informação correta, distribuída no momento certo e com a qualidade exigida. Para isso, algumas boas práticas de comunicação podem ser adotadas: estabelecer um canal de comunicação; *feedbacks* constantes; linguagens adequadas; e o comunicador comunicar-se com precisão e clareza, sem se delongar desnecessariamente.

2.2 MÉTODOS ÁGEIS: SCRUM

Com a utilização dos métodos ágeis são elaborados planos flexíveis, que podem causar alteração no produto em qualquer fase, mesmo após a fase de finalização (Gustavsson & Rönnlund, 2013). Ainda segundo esses autores, o método também utiliza ciclos interativos de

curta duração, com uma entrega no final de cada ciclo. É apresentado também que o foco do método se concentra na eficiência de equipes pequenas, sem levar em consideração o tamanho real do projeto.

Abordado como um método que utiliza simplicidade, práticas e poucos artefatos e regras, que são objetivos e de fácil aprendizagem (Schwaber, 2009). Esse método possui como estrutura um conjunto de práticas que mantém seu passo a passo visível a todos, para que todos tenham ciência do estágio em que está o projeto e quais mudanças deverão ser executadas a fim de alcançar as metas desejadas. Schwaber também aborda a existência de um grande facilitador, chamado de *Scrum Master*, que tem amplo conhecimento sobre regras e práticas do *Scrum*, e o sucesso do projeto é de sua responsabilidade.

Schwaber (2009) indica a essência do *Scrum*, como:

O *Scrum* tem por essência trabalhar com pequenas equipes de pessoas, sendo altamente flexíveis e adaptativas. Essas equipes são conhecidas como *Teams Scrum*, que tem por sua composição três papéis: *Scrum Master*, *Product Owner* e *Team*.

E ainda, Oliveira e Muniz (2015) definem as equipes do *Scrum* da seguinte forma:

- *Product Owner*: Personagem responsável por maximizar o trabalho da equipe e o valor do produto desenvolvido;
- *Scrum Master*: Responsável por garantir que as regras e boas práticas do *Scrum* sejam utilizadas durante o projeto, respeitando seus valores;
- *Team* (equipe): São profissionais capazes que realizam o trabalho de entrega de um incremento do produto a cada *Sprint*.

Carvalho e Mello (2012) estabelecem que:

A partir do início de cada *Sprint*, são realizadas diariamente entre os membros do *Team* rápidas reuniões de acompanhamento de tarefas chamadas *Daily Scrum*, nas quais se definem novas tarefas a serem entregues no dia e evidencia tarefas que foram concluídas no dia anterior. Assim, possibilita-se à equipe conhecer metas e objetivos individuais de cada membro e possíveis impeditivos para a sua conclusão, oferecendo à equipe mais transparência das tarefas diárias entre os integrantes.

Bassi (2008) determina que:

A utilização do *Scrum* possibilita uma maior integração dos membros, solução de problemas em menos tempo, estreitamento de laços com uma maior participação do cliente no processo, diminuição dos riscos do projeto, entrega de demandas mais frequentes e funcionais, colaborando diretamente na manutenção da motivação da equipe. Assim, há um maior rendimento da equipe e do projeto como um todo, e a participação ativa dos clientes proporciona compreensão e correção mais precisa e em tempo hábil.

3 METODOLOGIA

A organização estudada localiza-se na cidade de Congonhas, Minas Gerais, e conta com a colaboração de aproximadamente 7 mil pessoas. O setor em específico (gerência geral de

projetos), conta com a colaboração de aproximadamente 190 pessoas e atende às demandas de projetos da organização em questão, sendo estes: barragens e infraestrutura; industriais; engenharia de projetos etc. Além dos demais setores de apoio: contratos; qualidade; planejamento; financeiro; e aquisições. Considerando o atendimento das demandas da gerência geral, a equipe de planejamento é composta em torno de oito pessoas, sendo cargos multidisciplinares e de diferentes *expertises*, divididas em equipes para atendimento às demais gerências. Porém, vale ressaltar que a pesquisa em questão foi realizada apenas na gerência de barragens e infraestrutura (GBI), setor onde o autor principal deste trabalho desempenha suas atividades.

Esta pesquisa exploratória utiliza um estudo de caso. O questionário foi conduzido em abril de 2024 na região de Congonhas, sede da mineradora. O *link* foi disponibilizado aos colaboradores através da plataforma WhatsApp, com um prazo de uma semana para resposta, permitindo ao autor principal consolidar e analisar as informações recebidas. O setor analisado é composto por aproximadamente 40 colaboradores. Dentre eles, 24 responderam ao questionário, representando as pessoas diretamente envolvidas com o tema em questão. A parcela restante constitui a mão de obra indireta. Esses colaboradores estão distribuídos em diversas áreas de atuação, incluindo engenharia, implantação de obras, topografia, contratos, aquisição, financeiro, planejamento, gerência e coordenação. As perguntas foram elaboradas para investigar a comunicação interna da gerência, com o objetivo de coletar dados sobre a atual situação da comunicação, os métodos de gestão da comunicação utilizados para troca de informações e identificar oportunidades de aprimoramento nesse setor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionário foi aplicado a 40 colaboradores da área de projetos de uma mineradora de grande porte na região do Alto Paraopeba, dividido em três seções: área e tempo de atuação no setor; gestão da informação em projetos tramitados no setor; e conhecimento sobre método ágil e *Scrum*. Os resultados e discussões serão apresentados abaixo.

Fluxo do trabalho: Basicamente, a área de cliente encaminha a necessidade através de um formulário, que, sendo aceito, deve ser indicado à equipe do projeto, ser desenvolvido orçamento preliminar, ser emitida a documentação pertinente, fazer acompanhamento das entregas dos projetos, realizar a gestão do projeto/contrato e ser encerrado formalmente, sendo que nesse processo os seis departamentos estão interagindo entre si para que o processo aconteça da melhor maneira possível.

Relativo à troca de informações, não havia um diretório de armazenamento da troca de correspondência de e-mails, tampouco uma matriz de comunicação dos responsáveis pelo projeto, não sendo possível rastrear as informações trocadas entre as partes. Diante disso, o setor da qualidade implementou dois métodos de gestão da comunicação (matriz de comunicação por projeto e código de rastreio de e-mails) no intuito de mitigar problemas decorrentes da rotatividade de funcionários nos setores. Na saída de um profissional que atuava no setor, e chegada de um novo colaborador para desempenhar suas atividades, não

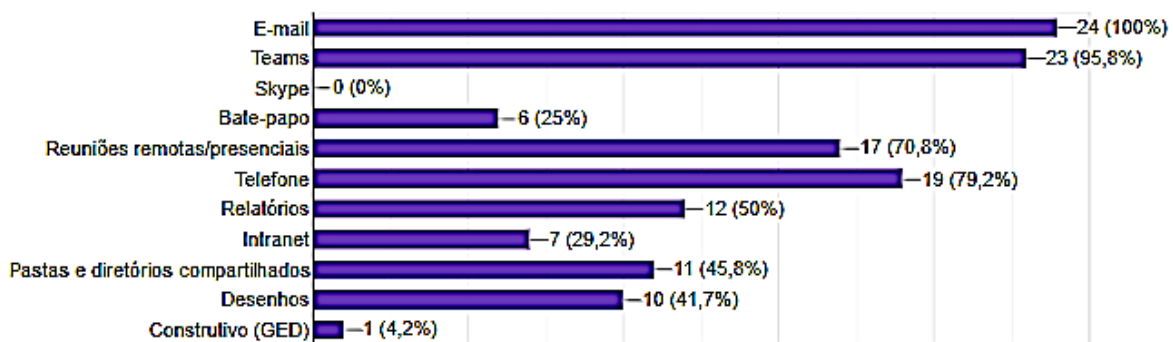
se tinha acesso às informações tramitadas anteriormente, sejam elas na etapa de estudo de engenharia para o projeto ou implantação, impactando na entrega das atividades por falta de informações já tramitadas, gerando perda de tempo e/ou retrabalhos para busca das informações perdidas e entender a real situação dos projetos.

Foi aplicado um questionário com perguntas classificadas nos temas de comunicação interna da gerência de uma mineradora de grande porte, no qual o objeto da pesquisa foi delineado no intuito de coletar informações sobre a situação da comunicação, métodos disponíveis/utilizados para troca de informações, e possíveis pontos de melhoria.

Caracterização do trabalho: Para o desenvolvimento do questionário, as categorias das perguntas foram selecionadas para abordar a situação atual da comunicação no setor, considerando os métodos disponíveis para a gestão dessa comunicação, além de melhorias no processo. A intenção foi capturar a opinião dos colaboradores da gerência e evidenciar a realidade da organização.

De acordo com a Figura 1, os meios de comunicação mais utilizados pela gerência para troca de informações são: *e-mail*, *Team* e telefone. O *e-mail* é considerado o meio de comunicação mais formal, permitindo o arquivamento das informações em um diretório. O *Team*, por sua vez, é visto como uma plataforma menos formal, adequada para comunicações que demandam respostas rápidas dos colaboradores. Já o telefone é utilizado para comunicações diretas e personalizadas, sendo especialmente adequado para situações que exigem interação imediata e resolução de problemas em tempo real.

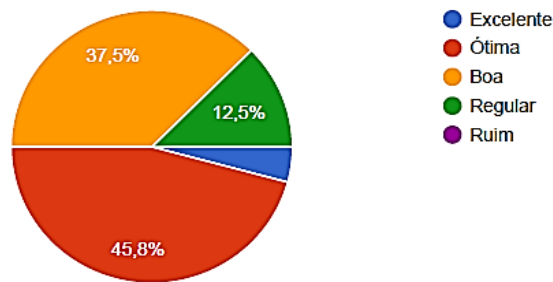
Figura 1. Meios de comunicação considerados como principais no setor



Fonte: Autores (2024).

Em relação à eficiência da comunicação em projetos do setor, 45,8% dos respondentes consideraram a comunicação como ótima, podendo ser visualizado na Figura 2. Esse dado demonstra que a comunicação no setor é eficaz, contudo, não estamos avaliando apenas sua eficiência, mas também os métodos de gestão e sua aplicação.

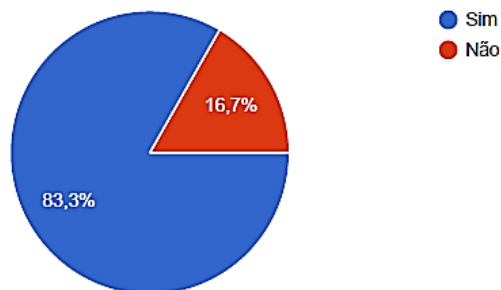
Figura 2. Eficiência da comunicação em projetos do setor avaliado



Fonte: Autores (2024).

Também foi perguntado aos respondentes se tinham conhecimento dos métodos disponíveis para a gestão da comunicação em projetos, como a matriz de comunicação e o código de rastreio de e-mail, sendo que 83,3% indicaram ter ciência desses métodos (Figura 3).

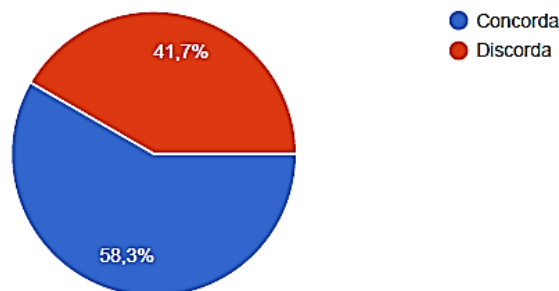
Figura 3. Ciência dos métodos disponíveis para gestão da comunicação



Fonte: Autores (2024).

Na Figura 4, visualiza-se que 58,3% dos colaboradores concordaram que os métodos de gestão da comunicação (código de rastreio de e-mail e matriz de comunicação por projeto), são eficientes.

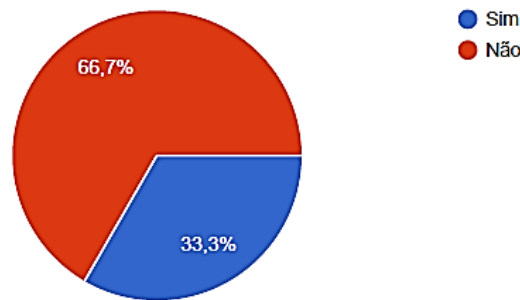
Figura 4. Eficiência dos métodos de gestão da comunicação



Fonte: Autores (2024).

Considerando a problemática avaliada neste trabalho, destacam-se a rotatividade de pessoal, a falta de armazenamento de informações e a comunicação centralizada em projetos anteriores. Por exemplo, quando um profissional deixava o setor e um novo colaborador assumia suas funções, não havia acesso às informações anteriormente tramitadas. Dada essa situação, 66,7% dos respondentes discordaram que os métodos de gestão da comunicação disponíveis (código de rastreio de e-mail e matriz de comunicação por projeto) sejam suficientes e/ou adequados (Figura 5).

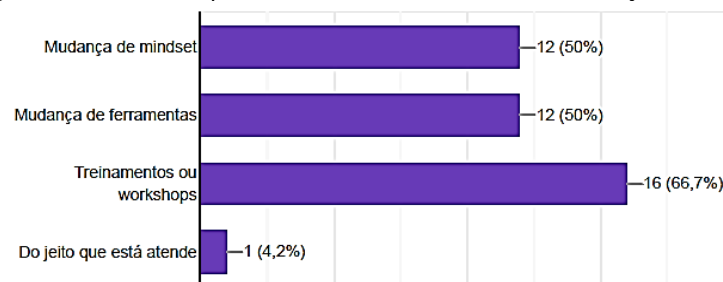
Figura 5. Eficiência dos métodos de gestão da comunicação (código de rastreio de e-mails e matriz de comunicação por projeto), considerando a problemática descrita



Fonte: Autores (2024).

No entanto, também foram questionados sobre possíveis melhorias no cenário de comunicação, cujas alternativas propostas são mostradas na Figura 6. Vale ressaltar, que cada colaborador podia marcar mais de uma opção.

Figura 6. Alternativas para melhoria do cenário da comunicação no setor



Fonte: Autores (2024).

Observa-se que a maioria dos respondentes considerou a realização de treinamentos ou *workshops* como a alternativa mais viável, seguida pela mudança de *mindset* e pela adoção de novos métodos. Paralelamente, foi solicitado aos colaboradores que, caso tivessem conhecimento, recomendassem outros métodos para a melhoria da comunicação. As respostas obtidas foram as seguintes:

“Criação de grupos de tarefa”;

“Mais conversas entre os membros da equipe”;

“Rastreio de e-mails eficiente, não funciona na empresa”;

“Utilização de atas poderia ser mais frequente para arquivar as decisões tomadas em reuniões, por exemplo”;

“Servidor próprio para gerência de projetos”;

Adoção de novas ferramentas, como por exemplo, o power automate, para armazenar os e-mails de forma automática”;

“Exposição dos projetos e mais controles do tipo ‘gestão a vista’, e quadro de avisos atualizado”;

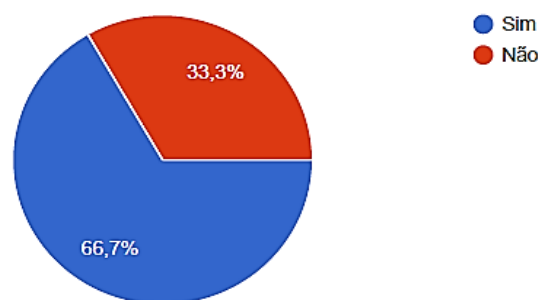
“Reuniões de alinhamentos assertivas visando à intervenção entre as equipes”;

“Arquivamento de informações na rede (drive), pois alguns funcionários salvam arquivos/informações no próprio computador”.

De acordo com as respostas obtidas, verificou-se que existem diversas possibilidades de melhoria no processo de comunicação do setor. É notório que a gestão da comunicação interna atende apenas parcialmente às necessidades dos colaboradores, indicando que alguns pontos precisam ser revisados e aprimorados. Embora existam métodos disponíveis para a gestão da informação, nem todos os colaboradores compartilham a mesma perspectiva. Dessa forma, observou-se a falta de padronização na tramitação da comunicação, bem como a necessidade da escolha de um método que atenda plenamente às demandas do setor.

Concluindo a seção de resultados e discussões, foi questionado aos colaboradores envolvidos na pesquisa se possuíam conhecimento sobre o método ágil e o método *Scrum*. 66,7% dos respondentes afirmaram conhecer o método ágil (Figura 7).

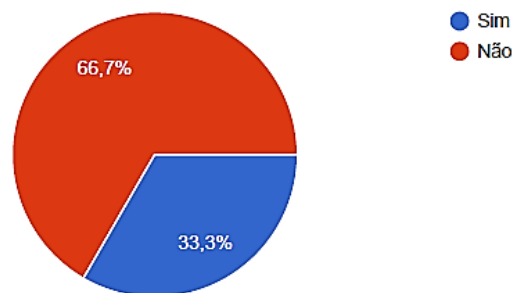
Figura 7. Conhecimento sobre o termo método ágil



Fonte: Autores (2024).

De antemão, o mesmo percentual indicou que nunca havia trabalhado com nenhum método ágil (Figura 8).

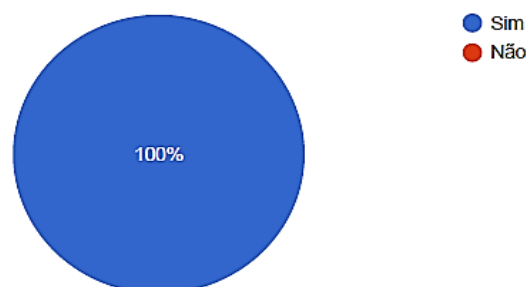
Figura 8. Desempenho de alguma atividade utilizando método ágil



Fonte: Autores (2024).

Mas todos os respondentes concordaram que métodos ágeis poderiam ser utilizados no setor de trabalho (Figura 9).

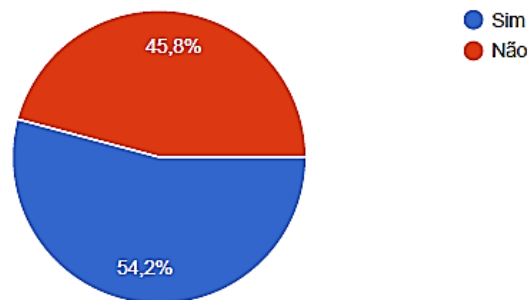
Figura 9. Utilização de métodos ágeis no setor de trabalho



Fonte: Autores (2024).

Quanto ao conhecimento dos respondentes sobre o método ágil *Scrum*, 54,2% afirmaram ter conhecimento do método (Figura 10).

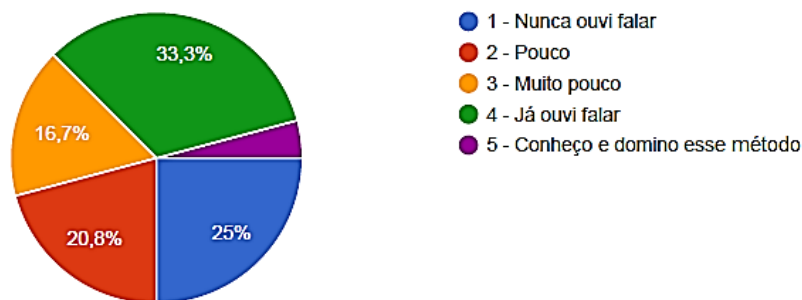
Figura 10. Conhecimento sobre o método ágil *Scrum*



Fonte: Autores (2024).

Além disso, foi solicitado que classificassem gradualmente seu nível de conhecimento sobre o método, em uma escala de 1 a 5, onde '1' correspondia a “nunca ouvi falar” e 5 a “conheço e domino esse método” (Figura 11).

Figura 11. Nível de conhecimento sobre a ferramenta *Scrum*

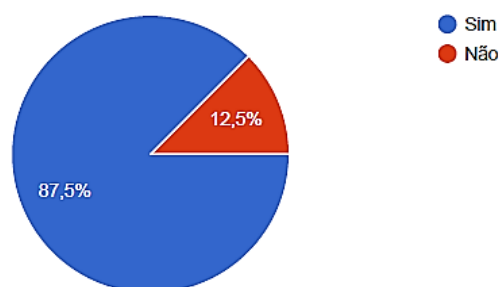


Fonte: Autores (2024).

Observa-se que a maior porcentagem de respostas foi classificada como “já ouvi falar”.

O *Scrum* é um método ágil onde as entregas acontecem através de interações chamadas de *sprints*, em que a cada *sprint* são realizadas reuniões diárias que auxiliam a equipe a identificar suas atividades e prover *feedback* do andamento do projeto. Diante disso, foi perguntado aos colaboradores se a adoção de reuniões diárias poderia contribuir para aumentar a eficácia do projeto. 87,5% dos respondentes aceitaram a adoção dessa prática (Figura 12).

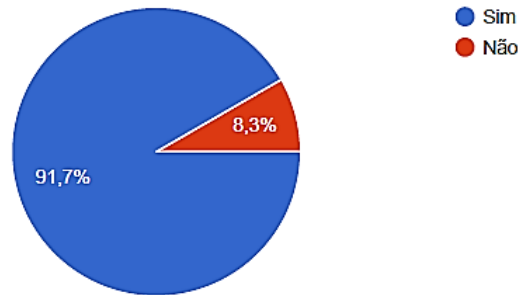
Figura 12. Adoção de reuniões diárias como método de aumentar a eficácia dos projetos



Fonte: Autores (2024).

E de acordo com a Figura 13, 91,7% dos respondentes estariam dispostos a adotar esse método de reuniões diárias em cada projeto, para discussão das entregas (de acordo com as sprints (ciclos)) e avanços, de modo que sejam curtas e objetivas.

Figura 13. Disponibilidade dos respondentes em aderirem ao método das reuniões diárias



Fonte: Autores (2024).

No final do questionário, foi disponibilizado um espaço aberto para comentários ou sugestões dos participantes da pesquisa, resultando nas seguintes observações:

“Atualmente, nos contratos de sondagens, instituímos uma daily, com duração de 10-15 min durante a fase de mobilização. Seguindo os conceitos do Scrum”;

“Importante mapear quais projetos seriam aplicados, pois são muitos projetos em nossa carteira. Seria somente os de implantação?”

A partir das informações coletadas no questionário, foram apontadas cinco oportunidades de melhorias, descritas como plano de ação no formato 5W2H (Tabela 1).

Tabela 1. Plano de ação 5W2H

5W					2H		Status
O quê? (What?)	Porque? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem (Who?)	Quando (When?)	Como? (How?)	Quanto custa? (How much?)	
RECICLAGEM DE TREINAMENTO DAS FERRAMENTAS DISPONÍVEIS	OTIMIZAR E UTILIZAR DE FATO AS FERRAMENTAS DISPONÍVEIS (CÓDIGO DE RASTREIO DE E-MAILS E MATRIZ DE COMUNICAÇÃO POR PROJETO)	ESCRITÓRIO GBI	ANALISTA/GESTOR	15/jan	TEAMS OU PRESENCIAL	R\$72.000	A fazer
IMPOSIÇÃO DO USO DE ATAS DE REUNIÃO E ARQUIVAMENTO DAS INFORMAÇÕES NO DIRETÓRIO DE REDE	CLAREZA NA COMUNICAÇÃO E ACESSO ÀS INFORMAÇÕES	ESCRITÓRIO GBI	GESTOR	15/out	REGISTRAR DADOS, E VERIFICAR A ADERÊNCIA	NÃO ATRIBUÍDO	A fazer
ADOÇÃO DAS DIVISÕES DAS TAREFAS (SPRINTS), E ADOÇÃO DAS DAILY'S (REUNIÕES DIÁRIAS)	ADOÇÃO DE NOVOS MÉTODOS PARA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	ESCRITÓRIO GBI	GESTOR/EQUIPE	15/out	AVALIANDO A METODOLOGIA DE REGISTRO PRESENTE E AS MELHORIAS PROPOSTAS.	NÃO ATRIBUÍDO	A fazer
criação de uma equipe (ou responsável) pela gestão da qualidade no setor	CENTRALIZAR AS DEMANDAS DO TEMA EM UM RESPONSÁVEL	ESCRITÓRIO GBI	GESTOR	IMEDIATO	CONTRATANDO UM ANALISTA	DE ACORDO COM NEGOCIAÇÃO EM PROPOSTA DE TRABALHO	A fazer
MONITORAMENTO	AVALIAR A INTERAÇÃO DAS MELHORIAS APÓS A IMPLEMENTAÇÃO	ESCRITÓRIO GBI	ANALISTA/GESTOR	APÓS jan/25	VERIFICAR A ADERÊNCIA E GERAR INDICADORES	SALÁRIO MENSAL DO ANALISTA	A fazer

Fonte: Autores (2024).

De acordo com a tabela acima, ressalta-se que:

- 1) A reciclagem de treinamentos das ferramentas disponíveis é fundamental para que as ferramentas disponíveis sejam utilizadas corretamente, visando a redução de erros e otimização do trabalho;
- 2) A imposição do uso de atas de reunião e arquivamento das informações no diretório de rede, tem como objetivo a padronização, transparência e comunicação dentro da equipe, sendo viável com uma cultura organizacional que valorize a documentação;

- 3) Adoção das *sprints* (divisões das tarefas) e *daily's* (reuniões diárias) pode ser eficaz para melhoria na comunicação e produtividade, onde devem ser definidos os papéis, responsabilidades e tarefas de cada membro, frequência e regularidade das reuniões, e o *feedback* da equipe sobre o novo método;
- 4) Criação de equipe ou responsável pela gestão da qualidade tem em vista a centralização das responsabilidades, melhoria da eficiência no controle de processos e redução de retrabalhos. Sendo necessário que a gerência encontre o profissional ideal para essa função, e que esse não tenha resistência à centralização das funções de qualidade;
- 5) Monitoramento das implementações seria através de indicadores e ferramentas de análise de dados, sendo necessário que o acompanhamento ocorra de forma contínua e criteriosa, para que sejam identificados os problemas e a aderência ao novo método.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as informações obtidas no trabalho, foi possível observar a situação da comunicação, bem como identificar pontos fracos e positivos. Essas informações foram essenciais para delinear o plano de ação proposto no trabalho (5W2H). Entre os pontos fortes do trabalho, destaca-se a boa adesão da equipe ao responder o formulário, demonstrando interesse em expor a situação atual da comunicação no setor e disposição para buscar melhorias contínuas. Outro ponto positivo foi a condução eficaz do questionário e o desenvolvimento do plano de ação. Como pontos fracos, pode-se mencionar a não adesão da totalidade da equipe apesar da boa participação, a falta de padronização nos métodos de gestão da comunicação e a ausência de um responsável dedicado ao acompanhamento desse tema.

O objetivo inicial da pesquisa era coletar informações sobre a gestão da comunicação, focando especificamente na problemática da rotatividade de pessoas e na falta de informações transmitidas por outros colaboradores. A ideia era propor melhorias imediatas com base em métodos ágeis, mais especificamente no *Scrum*. Do ponto de vista do autor principal, a proposta do trabalho foi atingida, pois, durante a pesquisa, foram identificados outros pontos que não haviam sido considerados anteriormente, como a ineficiência do método de gestão da comunicação (código de rastreio de e-mails), o uso frequente de atas de reunião e o arquivamento dessas informações na rede da empresa, além da criação de grupos de tarefas, entre outros. Constatou-se, portanto, que o processo de comunicação deve ser melhorado de forma abrangente, não se limitando a uma única problemática.

Para futuras pesquisas, recomenda-se focar na exploração e implementação de estratégias mais abrangentes para a melhoria da comunicação e gestão de projetos dentro da organização. Exemplos dessas estratégias incluem o desenvolvimento de um sistema integrado de comunicação, a análise comparativa de métodos ágeis e a aplicação de mecanismos de *feedback* contínuo e melhorias contínuas.

6 REFERÊNCIAS

Bassi Filho, D. L. (2008). *Experiências com desenvolvimento ágil*. São Paulo: IME-USP. Recuperado de <https://www.ime.usp.br/~dairton/files/Dissertacao-DairtonBassi.pdf>

Carvalho, B. V. & Mello, C. H. P. (2012). Aplicação do método ágil Scrum no desenvolvimento de produtos

de software em uma pequena empresa de base tecnológica. *Gestão & Produção*, 19(3), 557-573. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n3/09.pdf>

Chaves, L. E. et al. (2014). *Gerenciamento da comunicação em projetos* (3ª ed.). Rio de Janeiro: FGV.

- Dal Canto, C. (2015). *Using Scrum Method for Production Planning and Control in Manufacturing Companies*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/79619004.pdf>
- Dantas, J. (2021). Contribuições da implantação do Scrum como metodologia ágil para a otimização da gestão de projetos nas organizações. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 2(7).
- Gustavsson, T. & Rönnlund, P. (2013). *Agile adoption at Ericsson hardware product development*.
- Kist, N. L. (2021). *Aplicação do Scrum na gestão da comunicação em uma empresa prestadora de serviços* (Trabalho de conclusão de curso). Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, Rio Grande do Sul.
- Oliveira, F. N. S. de. (2018). Comunicação das organizações: Um olhar sobre a importância da comunicação interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-74. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4
- Oliveira, S. P. & Muniz, J. J. (2015). Aplicação do Scrum em serviços: análise em uma fabricante de aeronaves. *Revista Produção Online*, 15(1), 276-294. Recuperado de <https://producaoonline.org.br/rpo/article/download/1777/1256>
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Guia PMBOK: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos* (6ª ed.). Pennsylvania, EUA: PMI.
- Schwaber, K. (2009). *Guia do Scrum* (22p.). Recuperado de https://www.training.com.br/download/guia_do_scrum.pdf
- Silva, T. F. L. (2014). *O processo de projeto no segmento de projetos industriais* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo.
- Sutherland, J. & Sutherland, J. J. (2019). *Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. Rio de Janeiro: Sextante.
-