

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM ÁREAS JURÍDICAS E O DESAFIO DE ENGAJAMENTO: UM ESTUDO DE CASO

RESUMO

A comunicação eficiente tem sido mencionada como requisito chave para o sucesso em resultados estratégicos em diversos estudos, desde 2013 a gestão da comunicação e gestão das partes interessadas tornaram parte dos requisitos obrigatórios de conhecimento para os gestores de projetos, porém muitas empresas ainda tratam o assunto de forma informal, no qual podem gerar desde pequenas mudanças até a inviabilidade do projeto. As principais dificuldades para a gestão da comunicação estão atreladas a complexidade das informações e mudanças constantes, desta forma o estudo busca apresentar como áreas que tratam de assuntos burocráticos preferencialmente, em ambientes de inovações realizam a gestão da comunicação e garantem o engajamento de seus stakeholders. O estudo contempla o mapeamento sistemático das literaturas sobre o tema, agregado a um estudo de caso com objetivo exploratório e natureza qualitativa em uma empresa no ramo da saúde. Os resultados sugerem que independente da área de atuação, as metodologias de gestão da comunicação e partes interessadas devem ser seguidas, ressaltando a atenção para alinhamento da expectativa do gestor com os stakeholders e ações para mitigação de negligências aos stakeholders, além de contribuir para sanar a lacuna da literatura em mensurar o engajamento dos stakeholders em comparação com o planejamento do gestor de projetos. A pesquisa ressalta que a cada estudo são apresentadas novas variáveis significativas para o planejamento da comunicação, no qual podem gerar esforços que não agregam valor aos stakeholders, e para mitigar esforços desnecessários, sugere a avaliação do grau de distorção dos ruídos gerados.

PALAVRAS-CHAVES: gestão da comunicação; mensuração do engajamento; dificuldades da comunicação; stakeholders.

ABSTRACT

Efficient communication has been mentioned as a key requirement for success in strategic results in several studies, since 2013 communication management and stakeholder management have become part of the mandatory knowledge requirements for project managers, but many companies still deal with the subject informally, in which they can generate from small changes to the unfeasibility of the project. The main difficulties for communication management are linked to the complexity of information and constant changes, in this way the study seeks to present as areas that deal with bureaucratic matters preferably, in innovation environments they carry out communication management and ensure the engagement of their stakeholders. The study contemplates the systematic mapping of the literature on the subject, added to a case study with an exploratory objective and qualitative nature in a company in the health sector. The results suggest that regardless of the area of activity, communication and stakeholder management methodologies must be followed, emphasizing attention to aligning the manager's expectations with stakeholders and actions to mitigate negligence to stakeholders, in addition to contributing to remedy the literature gap in measuring stakeholder engagement compared to project manager planning. The research emphasizes that each study presents new significant variables for communication planning, in which efforts that do not add value to stakeholders can be generated, and to mitigate unnecessary efforts, it suggests the evaluation of the degree of distortion of the generated noise.

KEYWORDS: communication management; measurement of engagement; communication difficulties; stakeholders

1. INTRODUÇÃO

A comunicação é mencionada em diversos estudos como meio de inclusão, socialização, conexão e compartilhamento de conhecimento entre o emissor e o receptor, porém abre uma vertente sobre as múltiplas possibilidades de interpretação (MATUSCHAK et al., 2020). O canal ou meio utilizado para a comunicação é ponto fundamental para que haja sucesso na transmissão da mensagem, além deste, outros pontos apresentam grande relevância quando estudasse o sucesso da comunicação, como feedback, ruídos e barreiras. Entende-se como feedback o retorno da informação pelo receptor, ruído é o atrito gerado durante a transmissão de uma informação ocasionando em distorções na mensagem, já as barreiras são grupos diversos atrelados a percepção, cultura, experiência, crenças e entre outros aspectos relacionado aos indivíduos (MEDEIROS; PENHA, 2020).

Em ambientes corporativos, a comunicação é chave para o sucesso no atingimento de metas, implantação de novos projetos, mudanças em processos e resultados positivos na estratégia organizacional, o número elevado de stakeholder pode tornar a comunicação complexa e dificultando o engajamento das partes interessadas (SANTOS, 2019). Martins e Souza Neto (2017) enfocam sobre a importância do gerenciamento das partes interessadas para garantia do engajamento, destacando a necessidade da identificação de todos os envolvidos que podem impactar ou serem impactados, analisar as expectativas e interesses, determinando estratégias para satisfazê-los, e assim, obter uma entrega com sucesso e sustentável.

Constâncio e Souza Neto (2016) trazem a correlação de engajamento das partes interessadas como algo além de uma mera participação, mas como a dedicação, adesão e compreensão mútua no projeto, destacando como fator para o sucesso na entrega de resultados. Em ambientes de constantes mudanças com assuntos complexos e burocráticos, as empresas encontram dificuldade para manter a adesão e compreensão das partes interessadas ao projeto, e a implantação de ferramentas para o gerenciamento das partes interessadas pode ser a chave na elaboração de técnicas de comunicação com sucesso (SANTOS, 2019).

Muitos autores trazem que o sucesso nos resultados organizacional está relacionado com a gestão efetiva da comunicação, destacando que um sistema de comunicação deficiente é resultado de uma má gestão e que pode gerar impactos não apenas em resultados de curto prazo, mas em longos prazos também. Não é possível desenvolver qualquer tipo de relação humana sem comunicação, tornando essencial para o planejamento e tomada de decisões na organização. Além disso, as decisões e planos da gerência precisam ser comunicados à todas as partes envolvidas. A gestão da comunicação irá permitir que a organização controle o fluxo de informações entre todas as partes interessadas, reduzindo assim, o potencial de mal-entendidos, insatisfação e falta de confiança entre os envolvidos (CLEMENTINO, 2021).

Estudos sobre o nível de engajamento das partes interessadas (MARTINS; SOUZA NETO, 2017) e sobre o papel da comunicação interna para desenvolver o comprometimento dos stakeholders (ALMEIDA et al., 2010), ainda são escassos e não abordam a correlação entre os dois assuntos. Na literatura pesquisada foram identificados estudos nas áreas da engenharia, arquitetura (CONSTÂNCIO e SOUZA NETO, 2016) e empresas de comunicação (ALMEIDA et al., 2010), porém, não foram encontrados estudos na área jurídica, tema desta pesquisa.

Neste contexto, pode-se concluir que as práticas para a gestão da comunicação têm avançado nos últimos anos, porém, o número de estudos continua baixo, quando comparados a relevância do assunto para entrega de resultados. A cada estudo são evidenciadas novas variáveis que devem ser consideradas para um plano de

comunicação eficiente. Portanto, define-se a seguinte questão de pesquisa: como os assuntos burocráticos internos de uma empresa, com alto fluxo de mudanças, podem ser mais bem conduzidos sob a ótica da gestão da comunicação? A fim de respondê-la, o estudo teve como objetivo compreender como a gestão da comunicação interna pode ser realizada para promoção, adesão e engajamento com assuntos burocráticos, em uma empresa com alto fluxo de mudanças.

Esta pesquisa é estruturada em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta os fundamentos teóricos sobre a gestão da comunicação e das partes interessadas. Em seguida, a metodologia é explicada. A quarta seção apresenta a análise e a discussão dos resultados. Por fim, a quinta seção traz as conclusões da pesquisa.

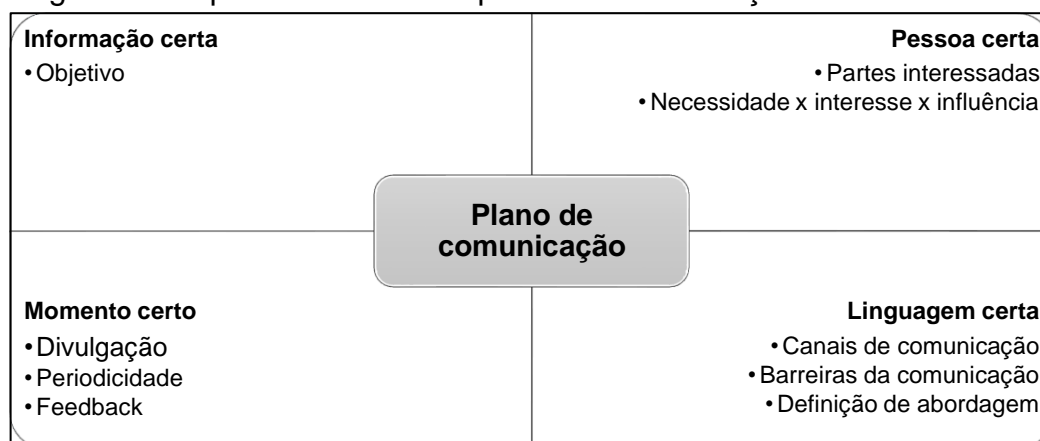
2.FUNDAMENTOS TEORICOS

2.1 Gestão da comunicação

Cobaito (2019), traz que até o ano de 2015 não há um número de estudos relevantes sobre a gestão da comunicação e salienta que, a partir de 2016, houve um aumento significativo nas publicações científicas brasileira abordando o tema, destacando a gestão da comunicação como fator estratégico e crítico para o sucesso. Dos estudos revisados são apontados três fatores que impactam significativamente a comunicação na visão de gestores de projetos, sendo as diferenças de linguagem, as diferenças de percepção e a falta de um plano de comunicação (COBAITO, 2019).

O plano de comunicação deve conter a identificação das partes interessadas, suas necessidades e impacto, considerando as relações interpessoais, o mapeamento dos possíveis canais e a definição da abordagem que será utilizada para a comunicação, o processo de divulgação das informações e de coleta dos feedbacks, a identificação de barreiras e ações para minimizá-las, objetivando os quatro requisitos básicos para enviar a informação certa, para as pessoas certas, na linguagem certa e na hora certa, conforme apresentado na Figura 1 (COBAITO, 2019).

Figura 1: Requisitos básicos do plano de comunicação



Fonte: Adaptado de Cobalto (2019)

Kolotelo e Carvalho (2016) destacam que as principais dificuldades associadas à comunicação são, a elevada complexidade de informações, amplitude do projeto, diversidade de tecnologias, alta especificidades, culturas associadas a regionalidade, competitividade e inovação constante. A área de estudo desta pesquisa está associada com a elevada complexidade das informações que somado com a cultura

de inovação e mudanças constante da empresa, cria um ambiente com diversos aspectos que aumentam a dificuldade para a comunicação assertiva e efetiva.

Seguindo as recomendações do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), (*Project Management Institute* (PMI), 2013) para o sucesso no gerenciamento da comunicação, devem ser determinados três processos (Figura 2):

1. Planejar: nesta etapa o gestor deve definir o objetivo, identificar os envolvidos, identificar as necessidades e expectativas dos envolvidos, identificar as possíveis barreiras, definir o canal e meio de comunicação e a devida periodicidade dos contatos;

2. Gerenciar as atividades: o gestor deve garantir a realização das comunicações conforme o planejamento, identificando novas necessidades e mudanças nos repertórios; e

3. Monitorar: nesta etapa o gestor deve acompanhar os feedbacks, realizar análise sistemática para compreender se o objetivo foi alcançado e desenvolver planos de adequações, quando necessário, garantindo o engajamento das partes interessadas.

Figura 2: Etapas de desenvolvimento da comunicação



Fonte: PMBOK (2013)

Montes (2020) enfatiza que as dificuldades na gestão da comunicação são proporcionais ao número de partes envolvidas e os meios de comunicação utilizados, sendo que quanto maior o número, maior o desafio da gestão. Salientando a importância de limitar as pessoas ou áreas que receberão a informação, para isto o gestor deve levar em consideração, as responsabilidades das partes envolvidas, as especialidades e o poder de decisão. E para garantir a efetividade deve compreender e determinar os métodos de comunicação, sendo:

1. Comunicação interativa, quando há troca de informações e alinhamento simultâneo entre duas ou mais pessoas, por meios de reuniões, videoconferência, telefonemas;

2. Comunicação ativa, quando há o envio da informação por meios formais, tais como e-mails, memorandos, cartas, entre outros, para pessoas específicas; e

3. Comunicação passiva, utilizada para a disseminação da informação para públicos grandes, requer que o receptor acesse o conteúdo, documentos disponíveis em redes.

2.2 Gestão das partes interessadas

Nesello e Fachinelli (2017) ressaltam que os estudos que abordam o tema gestão das partes interessadas ganham maior atenção a partir de 2013, alinhados com a atualização do Guia PMBOK que em sua quinta edição em 2013, inclui o gerenciamento das partes interessadas como um dos requisitos de conhecimento do gerente de projetos. Até 2013, o gerente de projetos tinha como ação “acalmar” as partes interessadas, garantindo o foco para a entrega dos resultados, mas a partir de 2013 entende-se que o gerenciamento das partes interessadas vai além, devendo o

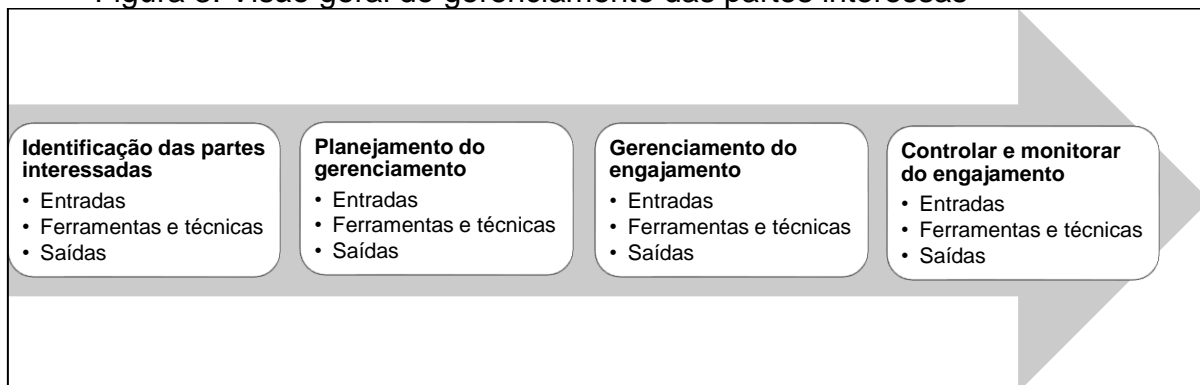
gestor seguir quatro etapas: a identificação das partes interessadas, o planejamento do gerenciamento das partes interessadas, o gerenciamento do engajamento e o monitoramento e controle do engajamento. Desta forma, garantindo resultados efetivos para a entrega do projeto e adesão ao processo que pode seguir ativo para produção de bens e serviços.

O gerenciamento das partes interessadas, além de garantir o engajamento, facilita na diminuição de resistência a mudanças, aumento na obtenção de suporte para levantamento de requisitos e padronização de informações relevantes. Mas ressaltam que a maioria das empresas, ainda tratam o tema de maneira informal, podendo gerar desde pequenas alterações na estrutura dos projetos e processos até a inviabilidade deles (NESELLO e FACHINELLI, 2017).

Outros autores tratam o significado de parte interessada como sinônimo de stakeholder, sendo sua definição diversa, porém, todos chegam a um consenso, stakeholder é toda parte que pode impactar ou ser impactado por uma decisão, atividade ou resultado de um processo, podendo estar envolvido positiva ou negativamente com o projeto (AMARAL et al., 2018).

Seguindo as recomendações do Guia PMBOK (PMI, 2013) as quatro etapas para o gerenciamento das partes interessadas seguem em 3 fases comuns (Figura 3): a primeira denominada 'Entradas', ocorre o levantamento e análise dos fatores ambientais internos e externos que podem influenciar na tomada de decisão, revisão dos documentos relacionado ao projeto, seja contratos, procedimentos padrões, regulamentos, políticas, entre outros; a segunda denominada 'Ferramentas e técnicas', ocorre a análise sistemática dos dados levantados na fase de entrada, desta forma auxiliando no desenvolvimento do planejamento das ações, e; a terceira denominada "saídas", são as ações planejadas para o desenvolvimento da atividade fim, seja qual for a etapa em andamento.

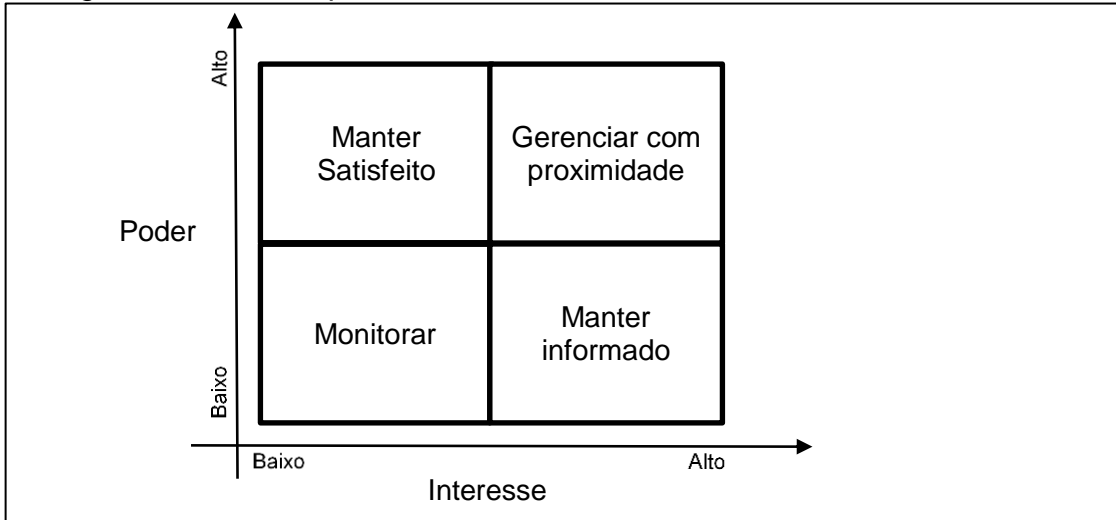
Figura 3: Visão geral do gerenciamento das partes interessadas



Fonte: PMBOK (2013)

A etapa de identificação das partes interessadas deve considerar o levantamento de todos os envolvidos desde o início do projeto, com atenção a algumas variáveis, garantir que todas as partes, sem exceção sejam mapeadas, considerando fornecedores e clientes, internos e externos, identificar os interesses e expectativas, classificando os níveis hierárquicos, definindo os papéis e responsabilidades, definindo a estrutura de relacionamento entre os diversos envolvidos. Recomenda-se a classificação em matriz de poder e interesse (Figura 4), desta forma o gestor pode direcionar os esforços nos relacionamentos necessários para a garantia da entrega de resultados (MONTES e PATZ, 2017).

Figura 4: Matriz de poder e interesse



Fonte: Montes e Patz (2017)

A etapa de planejamento do gerenciamento das partes interessadas vai além de melhorar a comunicação e gerenciar uma equipe, pois tem como objetivo desenvolver o relacionamento entre a equipe do projeto e os stakeholders, criando sinergia e auxiliando em estratégias para a manutenção do engajamento das partes interessadas, garantindo o envolvimento deles de maneira assertiva, de forma a atender as necessidades, expectativas e requisitos do projeto dentro dos limites estabelecidos (PMI, 2013).

O plano de gerenciamento das partes interessadas deve apresentar os requisitos e métodos de comunicação com os stakeholders, periodicidade de distribuição das informações, etapa de envolvimento de cada stakeholder, acompanhamento do engajamento, detalhando a inter-relação das partes interessadas de maneira a mitigar influências negativas, além da estruturação do levantamento do nível de engajamento desejado com comparação do atual. Para a classificação do nível de engajamento deve-se considerar as seguintes denominações (PMI, 2013): Desinformado (não entendimento do projeto e impactos potenciais); Resistente (compreende o projeto e os impactos, mas resiste a mudanças); Neutro (compreende o projeto e os impactos, mas não dá apoio); Apoiador (ciente do projeto e dos impactos e dá apoio a todas as mudanças); e Líder (ativamente engajado, participa das mudanças e envolve as pessoas).

A Figura 5, apresenta um exemplo de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas, onde Martins e Souza Neto (2017) destacam que essa metodologia tem uma lacuna na avaliação do nível de engajamento, pois apresenta a visão do gestor do projeto e não há uma comparação com a percepção dos stakeholders.

Figura 5: Matriz de avaliação do nível de engajamento dos stakeholders

Stakeholders	Desinformado	Resistente	Neutro	Apoiador	Líder
01		A		D	
02					AD
03			A	D	

Fonte: PMBOK (2013)

Nota: A = estado Atual e D = estado Desejado

Nesta etapa da pesquisa, houve dificuldade para identificar estudos relacionados a mensuração da percepção dos stakeholders, em relação ao engajamento gerado pelas ações planejadas pelos gestores de projetos, Martins e Souza Neto (2017) destacam que a maioria dos estudos publicados focam apenas nos resultados e efeitos do engajamento, apontando uma lacuna significativa em metodologia para a mensuração do engajamento.

Dos estudos revisados sobre mensuração do engajamento identificou-se um certo consenso entre eles, sugerindo o uso da metodologia Utrecht Work Engagement Scale (Uwes), baseada na avaliação dos três fatores Uwes para a mensuração do engajamento. Desenvolvida por Schaufeli e Bekker, que avalia três fatores dos quais não sofrem variação independente do público pesquisado, são eles: Vigor, Dedicção e Absorção (MAGNAN et al., 2016).

Schaufeli et al. (2002) define Vigor como as características do indivíduo para manter-se ao trabalho de forma consistente mesmo em situações de extrema dificuldade. A Dedicção é definida como as características de senso de propósito, inspiração e entusiasmo ao desafio. E a Absorção está ligada ao profundo envolvimento do indivíduo com o trabalho desenvolvido.

Para a aplicação de Uwes na versão reduzida, o público pesquisado deve responder nove perguntas relacionado ao sentimento ao trabalho, pontuando-as em uma escala de zero a seis, sendo zero como nunca teve contato e seis como sempre teve contato. É possível adaptar as perguntas, mantendo-se dentro dos fatores Vigor, Dedicção e Absorção (MARTINS e SOUZA NETO, 2017). Este levantamento sobre mensuração do engajamento na visão do trabalhador foi importante para que o autor elaborasse o questionário aplicado aos stakeholders da área objeto de estudo.

A etapa de gerenciamento do engajamento das partes interessadas consistem em garantir que o planejado seja executado dentro dos critérios estabelecido, e também auxilia no mapeamento de novos problemas, preocupações e expectativas não atendidas, e desta forma permite a orientação e envolvimento das partes interessadas para apoio e tomada de decisão nas mudanças necessárias. O ponto mais importante desta etapa é a integração do plano de gerenciamento das partes interessadas com o plano de gerenciamento das comunicações (PMI, 2013).

A etapa de controle e monitoramento do engajamento das partes interessadas consiste em acompanhar os resultados para adequar a estratégia e o plano de engajamento conforme necessidade, tendo como principal benefício o aumento da eficiência e eficácia das atividades para o engajamento. O Principal ponto de atenção para obter sucesso nesta etapa está relacionado com a estrutura e detalhes do processo para o monitoramento do engajamento contido no plano de gerenciamento das partes interessadas (PMI, 2013).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi realizado em uma empresa do setor de saúde, com cultura de startups, que busca a inovação constante em ambientes de incertezas, com apetite ao risco, situada no Estado de São Paulo. Devido sua característica de atuar em ambientes novos, os processos implantados sofrem alterações constantes e os métodos de comunicação são fundamentais para garantia do engajamento das equipes e sucesso nos resultados estratégicos.

A presente pesquisa é composta por um estudo de caso com o objetivo exploratório e natureza qualitativa, utilizando de técnicas de pesquisa documental da empresa para levantamento de dados relevantes ao estudo, entrevista com o gestor para compreender as ações realizadas no planejamento da comunicação e pôr fim a

aplicação de questionários aos principais stakeholders da área estudada para a análise reversa comparando a expectativa do gestor com a visão real de seus clientes internos.

A pesquisa qualitativa foca na compreensão de um determinado tema, a partir da percepção do indivíduo ou grupo pesquisado, e pela análise das interrelações dos processos. Estratégia para trazer respostas 'do como' e 'do porquê', integrando o pesquisador para uma análise crítica e reflexiva dos resultados e fenômenos evidenciados (MARTINS et al., 2014). Agregando ao objetivo exploratório, que proporciona ao pesquisador maior familiaridade com o problema, trazendo possibilidades de aprimoramento de ideias e formação de hipóteses com relevância para a construção da solução do problema (GIL, 2002).

Para aplicação do questionário foi importante realizar o mapeamento dos stakeholders da área de assuntos regulatórios da Instituição, área está sendo o foco da pesquisa, classificando o grau de interesse e poder, essa atividade se deu a partir de pesquisa documental dos processos em operação do setor. A pesquisa documental assemelha-se ao significado da pesquisa bibliográfica, trazendo a vantagem de aprofundamento na hipótese com detalhes específicos ao caso estudado, porém é muito criticada pelos estudiosos quando utilizada isoladamente (GIL, 2022).

A pesquisa documental foi realizada com o objetivo de identificar os stakeholders da área objeto deste estudo, destacando os stakeholders impactados e impactantes nos processos, e a devida classificação através da matriz de poder e interesse, conforme sugerido por Montes e Patz (2017). Assim, foi possível direcionar a aplicação do questionário e no levantamento do engajamento, bem como aprofundar a discussão sobre a visão do gestor e a visão dos stakeholders quando se trata de assuntos complexos.

Em seguida, com o intuito de compreender o planejamento de comunicação, foi realizada entrevista com o gestor da área jurídica e assuntos regulatórios. Buscou-se identificar a estrutura e organização do setor, os canais de comunicação existentes e sistema de gestão da qualidade da comunicação.

Por último, com base no mapeamento realizado na revisão documental, foram definidos quais stakeholders seriam relevantes para participar da pesquisa com o objetivo de levantar o grau de engajamento, a partir do planejamento de comunicação realizado pelo gestor. Desta forma, foi aplicado o questionário aos stakeholder relevantes da área estudada, através da ferramenta online *Google Forms*, permitindo a análise detalhada dos resultados destacando a percepção dos stakeholders em relação ao seu engajamento com os processos, e comparando com a visão do gestor da área estudada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Mapeamento

Conforme o PMI (2013) para o planejamento da gestão das partes interessadas deve-se mapear as atividades e responsabilidades envolvidas ao processo, desta maneira a área objeto de estudo apresenta quatro grandes grupos de gestão, exibidos na Tabela 1, sendo o primeiro relacionado com o gerenciamento de documentos legais da empresa que envolve todo o processo de obtenção de licenciamento, manutenção e devida atualização dos documentos quando necessário.

O segundo grupo de processos está relacionado com a gestão de legislações aplicáveis, compreendendo o monitoramento de novas publicações em âmbito federal, estadual e municipal, identificando novos requisitos e necessidade de adequação de processos para o atendimento a legislação dentro do prazo determinado.

O terceiro grupo de processos está relacionado com a implantação de novos produtos e serviços, consiste no levantamento das legislações vigentes do assunto em questão, estudo de viabilidade estrutural considerando regras específicas do município, análise do empreendimento, quando necessário, definição do fluxo para a implantação, levantamento dos custos e mapeamento de riscos.

E o quarto processo está relacionado com gestão de controles operacionais específicos devido legislações peculiares, consiste em garantir a manutenção de processos controles que devem ser apresentados a órgãos públicos periodicamente.

Tabela 1: Mapeamento de stakeholders área de assuntos regulatórios

Processo	Stakeholders	Classificação Poder X interesse	Impactado
Gerenciamento de documentos legais	Operação	Manter informado	Sim
	Serviços de Manutenção	Manter satisfeito	Não
	Novas parceiras/ negócios	Manter informado	Sim
	Fornecedor / despachante	Monitorar	Não
	Órgãos reguladores	Manter satisfeito	Não
	Alta direção	Gerenciar de perto	Não
Atendimento a legislações	Qualidade/processos	Gerenciar de perto	Sim
	Profissionais parceiros	Manter informado	Sim
	Segurança do trabalhador	Manter informado	Sim
	Órgãos reguladores	Manter satisfeito	Não
	Operação	Manter informado	Sim
Requisitos regulatórios para novos produtos e serviços	Desenvolvimento	Manter informado	Sim
	Novas parceiras/ negócios	Manter informado	Sim
	Alta direção	Gerenciar de perto	Sim
	Clientes	Manter informado	Sim
Controles operacionais específicos	Operação	Manter informado	Sim
	Suprimentos / compras	Manter informado	Não
	Cliente	Manter satisfeito	Não
	Parceiros	Manter satisfeito	Não

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Seguindo a linha de raciocínio de Montes (2020) foram limitados o número de stakeholders convidados a participar da pesquisa para o levantamento do engajamento na visão do cliente, visto que devem ser considerados o poder de influência e representatividade nas atividades, desta forma, foram selecionados três grupos, sendo o primeiro, a liderança operacional devido à elevada participação nos processos e sofrendo grande impacto com as mudanças. O segundo grupo sendo a qualidade e processos, devido sua característica de poder e interesses altos, possibilitando a geração de impacto significativo nos resultados. E o terceiro, sendo a alta direção e a gerência, visto sua característica de alto poder e alto interesse, impactando na tomada de decisão do direcionamento.

4.2 Gerenciamento da comunicação

Com base nas metodologias de gestão da comunicação levantadas no mapeamento da literatura, foi possível elaborar um protocolo de entrevista com o gestor da área objeto de estudo. O objetivo foi de identificar as três etapas sugeridas no guia PMBOK para a gestão da comunicação, sendo o planejamento,

gerenciamento e monitoramento, associado com as ações de gestão das partes interessadas (PMI, 2013).

O setor tem como objetivo definir e garantir adesão aos processos obrigatórios para o cumprimento das legislações vigentes, composto por quatro integrantes, nos quais são responsáveis pela comunicação constante com os stakeholder relevante, desta forma, seguindo as sugestões de Cobaito (2019), no qual devem ser identificados as relações interpessoais no plano de comunicação. O gerente jurídico, atua no desdobramento do planejamento estratégico, garantindo a atuação da área para entrega de resultados que contribuam com as metas estratégicas, sendo o seu principal contato com a alta direção e gerência. O coordenador de assuntos regulatórios deve realizar o planejamento e o monitoramento das atividades, com olhar crítico aos riscos e descumprimento ao plano, sendo o seu principal contato com a área de qualidade e processos. O analista de assuntos regulatórios é responsável pela execução das atividades e garantia de adesão aos processos operacionais, contanto com o auxílio do assistente de assuntos regulatórios, sendo o principal contato com a área de operações.

Seguindo as recomendações de Cobaito (2019) e PMI (2013) para o planejamento da comunicação, deve-se realizar a identificação dos possíveis canais de comunicação e definição de abordagem, a empresa conta com diversos canais de comunicações padronizados, sendo que a política e o gerenciamento são executados pela área de comunicação interna. De acordo com a política, os setores podem ter canais de comunicação exclusivos com seus stakeholders relevantes, desde que utilizem as ferramentas padronizadas pela empresa.

Seguindo com as recomendações do PMI (2013) o gerenciamento deve seguir as regras e periodicidades estabelecidas no planejamento da comunicação, desta forma para a comunicação em geral, no qual todos da empresa devem ter acesso, a comunicação é realizada em reunião geral toda segunda-feira, boletim informativo no *workplace* e *intranet*. Para comunicações específicas do setor a Tabela 2, apresenta o detalhamento.

Tabela 2: Planejamento da comunicação da área de assuntos regulatórios

Público-alvo	Tipo de evento	Objetivo	Periodicidade	Engajamento desejado	Engajamento real
Alta direção	Comitês	Mitigação de riscos	2 meses	Apoiador	Apoiador
Gerencia Qualidade e processos	e-mail	Report de ações	mensal	Lider	Neutro
	e-mail	Adequação de processos	15 dias	Lider	Neutro
	Follow-up	Elaboração e monitoramento de plano de ações	15 dias		
		Disseminação de conhecimento			
Operações	Grupo em aplicativo	Orientações de alteração em documentos	Diário	Apoiador	Apoiador
	Site interno	Orientação resumida de processos	Diário		
	Inspeções	Mapear não conformidades	6 meses		

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

A etapa de monitoramento, segundo o PMI (2013) deve conter técnicas de coleta e avaliação dos resultados do planejamento da comunicação, a área de assuntos regulatórios conta com um programa de auditoria interna segmentado em três fases, com resultados preliminares trimestrais e resultados finais anualmente, que avalia onze práticas de alto impacto ao setor de assuntos regulatórios, e a partir desses resultados é possível mensurar o desempenho dos processos e oportunidades de melhorias. E para complementação o setor realiza pesquisas de satisfação interna, aplicada a cada três meses, nos quais os stakeholders avaliam a qualidade dos serviços prestados. Segundo Santos e Sousa (2019) o gerenciamento de stakeholders deve contemplar ações de mapeamento de novos stakeholders ao longo do projeto, a fim de reduzir perdas nos resultados do projeto por negligenciar as expectativas de um stakeholder. Esta ação não foi evidenciada no planejamento da área objeto do estudo.

4.3 Engajamento na visão dos stakeholders

As metodologias de mensuração do engajamento em projetos têm como foco a visão do gestor e o desempenho do projeto (PMI, 2013), considerando o cumprimento do cronograma e custos, mas não consideram o levantamento na visão das partes interessadas, que conforme Martins e Souza Neto (2017) as literaturas apontam uma lacuna significativa em metodologia para este tipo de mensuração. Desta forma, foi possível identificar uma oportunidade para auxiliar no desenvolvimento de estudos voltados a mensuração do engajamento na visão das partes interessadas, correlacionando a análise da visão do gestor com a visão dos stakeholders.

Para esta atividade um questionário foi elaborado e aplicado aos stakeholders relevantes da área de assuntos regulatórios, com o objetivo de identificar a visão dos mesmos em relação ao plano de comunicação e ao nível de engajamento a partir das ações realizadas pela área estudada. O questionário foi aplicado pela ferramenta *Google Forms*, contendo cinco perguntas e preservando a identificação dos participantes.

Foram convidadas 52 pessoas, destas 32 participaram da pesquisa, obtendo um percentual de 62% de adesão. Dos grupos convidados a alta liderança representou 6%, a gerência 22%, operações 59%, e a qualidade e processos 13% dos participantes.

Em relação ao plano de comunicação realizados pela área de assuntos regulatórios, 87% dos participantes consideram que atendem as necessidades e outros 13% entendem que são insuficientes. Demonstrando um alinhamento quando comparados a linguagem utilizada, onde 38% consideram simples e de fácil compreensão, 49% complexas, mas de fácil compreensão e 13% consideram complexas e de difícil compreensão.

Almeida et al. (2010) destaca que toda ação de promoção da comunicação interna deve ser reforçada pelas lideranças. Desta forma, ao aprofundar a análise dos resultados da pesquisa para as respostas das lideranças que participaram, 89% consideram a linguagem utilizada complexa, e destes 56% pontuam que a principal dificuldade está relacionada com o acúmulo de assuntos, reforçando os resultados dos estudos de Kolotelo e Carvalho (2016) que indicam como principais dificuldades da comunicação a complexidade e as mudanças nos assuntos.

Ao analisar o plano de comunicação do gestor, resumido na Tabela 2, discutida anteriormente e comparando aos resultados da pesquisa, pode-se evidenciar a necessidade de revisão do plano, considerando ações específicas para aproximação

da área estudada com os gerentes, confirmando os resultados de Santos e Sousa (2019), no qual destacam que o monitoramento dos stakeholders deve ter ações para mitigar negligência as partes interessadas.

Com relação ao nível de engajamento dos stakeholders às atividades de comunicação da área de assuntos regulatórios, 72% consideram-se apoiadores, 22% líderes e 6% neutros, não houve resistentes e desinformados. Quando comparados com o planejamento do gestor ao percentual de concordando na visão dos stakeholders (Tabela 3), os resultados comprovam que o plano de comunicação é ineficiente para atender a expectativa do gestor, mas quando analisado as questões anteriores, 87% dos stakeholders consideram suficientes as ações de comunicação, demonstrando que a expectativa do gestor é uma variável que deve ser considerada para futuras análises.

Tabela 3: Nível de engajamento dos stakeholders relevantes

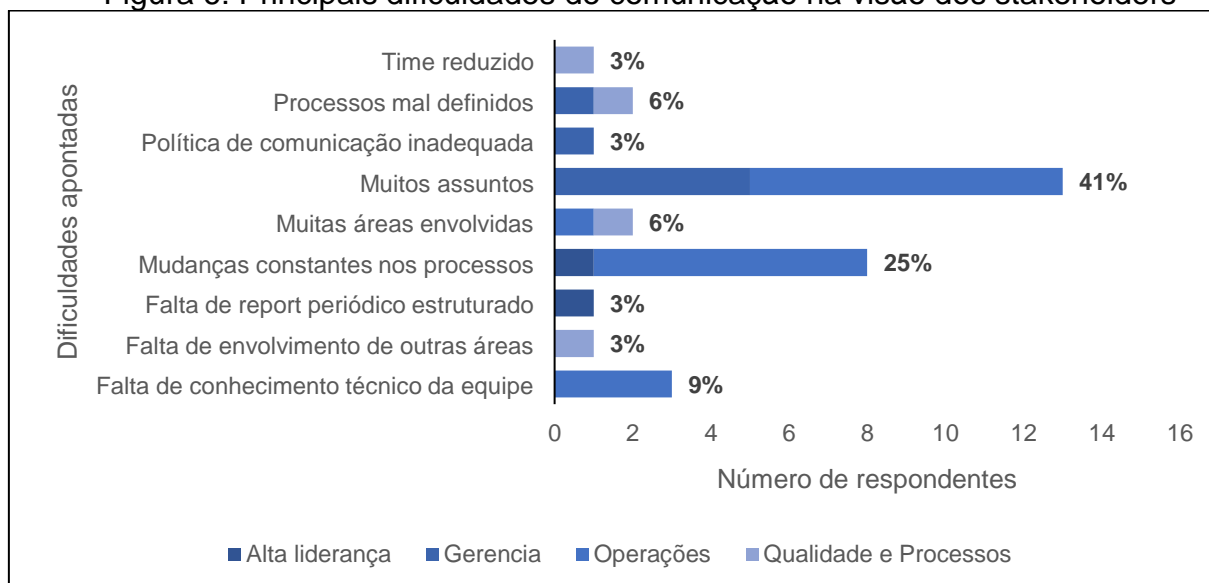
	Classificação		Concordância
	Desejado	Visão do gestor	Visão do stakeholder
Alta liderança	Apoiador	Apoiador	100%
Gerência	Lider	Neutro	0%
Qualidade e Processos	Lider	Neutro	25%
Operação	Apoiador	Apoiador	63%

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Nota: o status desejado corresponde a expectativa do gestor no planejamento da comunicação

Referente às principais dificuldades da comunicação, houve nove respostas distintas, sendo a de maior relevância a opção, muitos assuntos, contemplando 41% na visão dos stakeholders, seguidos de muitas mudanças nos processos, representando 25%, as demais estão apresentadas na Figura 6. Os resultados reforçam que os principais desafios para a gestão da comunicação estão relacionados com mudanças constantes e o acúmulo de assuntos conforme Nesello e Fachinelli (2017).

Figura 6: Principais dificuldades de comunicação na visão dos stakeholders



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

As dificuldades evidenciadas na pesquisa são consideradas ruídos para a transmissão da informação no plano de comunicação, Medeiros e Penha (2020) discutem os conceitos da comunicação e enfatizam que os ruídos tendem a distorcer ou até mesmo destruir as mensagens. Não foi possível aprofundar a análise para compreender o grau de distorção que cada ruído identificado gerou no plano de comunicação, mas traz uma oportunidade para futuros estudos.

Os dados obtidos na pesquisa podem auxiliar no desenvolvimento do plano de comunicação, pois foram demonstradas novas variáveis que devem ser consideradas, tais como a expectativa do gestor do projeto e a mensuração da distorção geradas pelos ruídos. Desta forma, o gestor pode voltar os esforços para mitigar um ruído de grande impacto no plano de comunicação, além de incluir ações de mapeamento e mitigação de negligência a stakeholders relevantes, mas com baixa participação.

5. CONCLUSÃO

Este estudo buscou compreender como a gestão da comunicação interna pode ser realizada para promoção, adesão e engajamento com assuntos burocráticos em empresas com alto fluxo de mudanças. Os resultados sugerem que independente da área de atuação, as metodologias de gestão da comunicação e partes interessadas devem ser seguidas, ressaltando a atenção para alinhamento da expectativa do gestor com os stakeholders e ações para mitigação de negligências aos stakeholders

O estudo corroborou com lacunas existentes na literatura, quando mencionado a mensuração de engajamento. As principais ações são voltadas ao setor de gente e gestão, a ferramenta Uwes é um exemplo. Mas, ao buscar por mensuração do engajamento das partes interessadas, não há ferramentas de gestão padronizadas para auxiliar os gestores. Também pode-se observar que a expectativa do gestor é uma variável que deve ser considerada para futuros estudos sobre a gestão da comunicação. Pois, o planejamento pode gerar esforços, a partir de uma visão que não irá gerar valor aos stakeholders, ações de alinhamento da expectativa do gestor de projeto e dos stakeholders em relação ao engajamento devem ser consideradas para evitar esforços desnecessários.

Quando mencionado assuntos burocráticos pode-se observar que não houve novos desafios, além dos já mencionado em estudos anteriores. Mesmo com as limitações do estudo, são reforçadas que, independente da área de atuação, os desafios da gestão da comunicação continuam parecidos e os gestores podem seguir as boas práticas recomendadas. Destaca-se a necessidade de atenção às expectativas não alinhadas e negligências aos stakeholders. Desta maneira, o estudo atinge seu objetivo em fornecer informações sobre gestão da comunicação em áreas com assuntos burocráticos e mudanças constantes.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a análise do grau de distorção gerado pelos ruídos, contribuindo para o desenvolvimento de ferramentas de gestão que poderão auxiliar no direcionamento de esforços de forma assertiva, no qual irão gerar valor significativo na visão do stakeholder.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. M. S; SOUZA, L. G. M. M; PEREIRA, C. H. **A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade:** estudo de caso em uma empresa global de comunicação. *Gestão & Produção* (online). 2010, v. 17, n. 1, pp. 19-34. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100003>.

AMARAL, C. M. S.; BASTOS, F. C.; CARVALHO, M. M. **Mapeamento de stakeholders em projetos de eventos esportivos: estudo de caso.** Podium Sport, Leisure and Tourism review. 2018, v.7 n.1, pp. 22-45. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9544>.

BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Edição comemorativa. Editora Alta Books, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2020

CLEMENTINO, B. M. **Gestão da comunicação em projetos: impacto no desenvolvimento da atividade empresarial.** Revista Científica semana acadêmica. 2021, v.9, n. 206, pp. 2-15. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/354669141_GESTAO_DA_COMUNICACAO_EM_PROJETOS_IMPACTOS_NO_DESENVOLVIMENTO_DA_ATIVIDADE_EMPRESARIAL.

COBAITO, F. C. **Gerenciamento da comunicação em projetos: uma análise bibliográfica da produção científica brasileira.** Revista eletrônica de administração (REA). 2018, v.18, n.2, pp. 182-198. Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/1539>.

CONSTÂNCIO, F. L.; SOUZA NETO, J. **Correlação entre o nível de engajamento das equipes de projetos e desempenho em uma empresa pública estruturada por projetos.** Gestão e projetos (GeP). 2016, v.7, n.2, pp. 16-33. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9641/4386>.

DUARTE, A. M. D.; WEBER, K.; SCHELL, D. C. **Teoria da sinalização aplicada na reestruturação da comunicação do MGPD.** In: VIII Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2020, São Paulo, SP, Brasil. Anais... p. 1-9. Disponível em: <http://submissao.singep.org.br/8singep/arquivos/244.pdf>.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ed. Editora Atlas. São Paulo, SP, Brasil, 2002.

KOLOTELO, J. L. G.; CARVALHO, H. G. **O papel da comunicação na gestão por projeto: um estudo de caso em empresa paraestatal.** Gestão industrial. 2007, v.3, n.2, pp. 105-118. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/viewFile/71/68#:~:text=O%20papel%20da%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20na%20constru%C3%A7%C3%A3o%20e%20implementa%C3%A7%C3%A3o%20das%20estrat%C3%A9gias,informa%C3%A7%C3%B5es%20atuais%20e%20de%20consist%C3%Aancia>.

MGANANA, E. S.; VASQUEZ, A. C. S.; PACICO, J. C.; Hutz, C. S. **Normatização da versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho.** Avaliação psicológica. 2015, v.15, n.2, pp. 133-140. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712016000200002.

MARTINS, E. G. P.; SOUZA NETO, J. **Mensuração do Engajamento das partes interessadas em projetos na visão do gerente de projeto e das próprias partes**

interessadas. Gestão e projetos (GeP). 2017, v.8, n.1, pp. 42-56. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9659>.

MARTINS, F. A.; SILVA, A. F.; SANTOS, C. M. **Gestão de stakeholders na captação de recursos nos hospitais filantrópicos e religiosos.** Revista de Administração Contemporânea. 2014, v.18, pp. 65-85. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/h6dbJYVWvWPSfHLDpxhXVQR/?lang=pt>.

MATUSCHAK, J.; NOVAL, C. M.; VITALI, G.; SILVA JUNIOR, O. F. P. **Comunicação como elemento essencial na gestão de projetos.** In: VIII Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2020, São Paulo, SP, Brasil. Anais...p. 1-9.

MEDEIROS, O. F.; PENHA, R. **A comunicação como fator crítico de sucesso em equipes virtuais.** In: VIII Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2020, São Paulo, SP, Brasil. Anais... p. 2-9.

MONTES, E. **Gerenciamento das comunicações.** 1ed. Editora Kindle Direct Publishing. Columbia, SC, USA, 2020.

MONTES, E.; PATZ, F. **Gerenciamento das partes interessadas.** 1ed. Editora Create Space Independent Publishing Platform. Columbia, SC, USA.2017.

NESELLO, P.; FACHINELLI, A. C. **Gestão das partes interessadas e inovação aberta: um ensaio teórico na perspectiva do gerenciamento de projetos.** Gestão e projetos (GeP). 2017, v.8, n.3, pp. 50-65. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9675>.

Project Management Institut (PMI). **A guide to the project management body of knowledge (PMBok).** 5ed. Editora PMI Inc. Newtown Square, Pennsylvania, USA. 2013.

REIS, E. **A startup enxuta.** 3ed. Editora Sextante, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2019.

SANTOS, L. F.; Sousa, W. J. **Gerenciamento de stakeholders na gestão de projetos: revisando a publicação científica.** Visão: Gestão organizacional. 2020, v.9, pp. 71-83. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2159>.

SCHAUFELI, W. B. **The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach.** Journal of happiness studies. 2002, v.3, pp. 71-92. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326>.

SILVA, C. B.; VASCONCELLOS, L.; VASCONCELLOS, E. P. G.; VIEIRA, F. R. **A utilização do design thinking na gestão de mudança para uma cultura inovadora numa instituição pública.** In: XXII Seminário em administração (SEMEAD), 2019, São Paulo, SP, Brasil. Anais...p. 1-15