



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## **COMUNICAÇÃO EM PROJETOS UM CASO NA PRF**

**Adirlei Hiroshi Kabutomori**

Polícia Rodoviária Federal – PRF  
adirlei.hiroshi@prf.gov.br



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Este relato tem como objetivo apresentar as atividades inerentes ao gerenciamento da comunicação de um projeto de grande porte na PRF – Polícia Rodoviária Federal. Pretende-se demonstrar neste trabalho, todo o processo construtivo do Projeto denominado “Criação do Escritório de Processos”. Este projeto foi gerenciado por uma equipe de projetos sediados em Brasília/DF, nos padrões e melhores práticas do PMBOK v.4.

A PRF — com sua sede no Setor Policial Sul, Quadra 3, Lote 5, Brasília/DF — é uma instituição policial ostensiva federal brasileira, subordinada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, com cerca de 10.300 colaboradores, cuja missão é garantir a segurança com cidadania nas rodovias federais e em áreas de interesse da União. A instituição tem também, como objetivo estratégico, a busca pela excelência na formação, treinamento e capacitação dos policiais e demais servidores, sendo referência para órgãos de segurança pública, dentro e fora do território nacional. Dentro desta perspectiva, a PRF busca constantemente aprimorar sua estrutura educacional que está diretamente relacionado à qualidade pedagógica, construindo e aprimorando suas atividades educacionais, ao longo dos últimos 20 anos. Por isso, a PRF criou a Academia Nacional da PRF que vem ratificar o processo progressivo e constante da modernização do conhecimento em técnicas policiais, aprimoramento da gestão pública e temas relacionados à segurança pública.

Em 2014, foi dado início a um projeto estratégico na Sede Geral da PRF Brasília — a criação do Escritório de processos da PRF. Na ocasião, foi convidado para gerenciar o referido projeto o PRF Adirlei Hiroshi Kabutomori, tendo este a formação em Gerenciamento de Projetos pela FGV – Fundação Getúlio Vargas, curso inclusive financiado pela própria instituição.

A fim de entender melhor qual seria a proposta da instituição com relação ao produto do projeto, deu-se início aos trabalhos conhecendo escritório de processos de outras organizações, utilizando o processo de *Benchmarking*, visitando diversas áreas internas da PRF e também entrevistando diversos colaboradores da instituição. Então, a comunicação do projeto já se dava início, captando a expectativa do responsável do projeto e da Alta Gestão quanto a entrega deste projeto e principalmente os motivos que levaram a sua criação, o que foi denominado “dores” que justificava a abertura do projeto. Estas e tantas outras questões, serviriam para subsidiar a equipe



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

de projeto na elaboração do plano inicial e principalmente para conhecer melhor as partes envolvidas, os chamados *stakeholders*.

Este relato irá demonstrar a importância da comunicação no processo de entendimento e definição de problemas institucionais, iniciação, planejamento e execução de projetos de grande porte, assim como, levantar questões importantes não apenas na forma mas também nos elementos estratégicos para o alcance dos objetivos existentes em um projeto.

## 2 PERCURSO METODOLÓGICO

Durante o planejamento do projeto, houve a oportunidade de utilizar várias ferramentas, técnicas e processos no intuito de garantir pleno controle das atividades existentes. Como a maturidade na área de projetos da PRF já havia alcançado um nível aceitável, inclusive com metodologia própria, foram utilizados os padrões de processos já praticados pela instituição que eram os mesmos ou muito próximos das melhores práticas do Pmbok 5.0 do PMI - *Project Management Institute*®. Esta decisão veio a corroborar o entendimento do gerente de projetos quanto à cultura já existente no ambiente corporativo, evitando, assim, inserir novos processos e ferramentas, o que poderia gerar resistência e dificuldades durante todo o processo de construção do projeto.

Dentre as várias existentes foram utilizadas as seguintes ferramentas:

- Registro das partes interessadas: excelente controle dos envolvidos no projeto. Esta ferramenta gera um registro importante nas relações e influências existentes no projeto, que subsidiará a Matriz das partes interessadas, Figura 1.

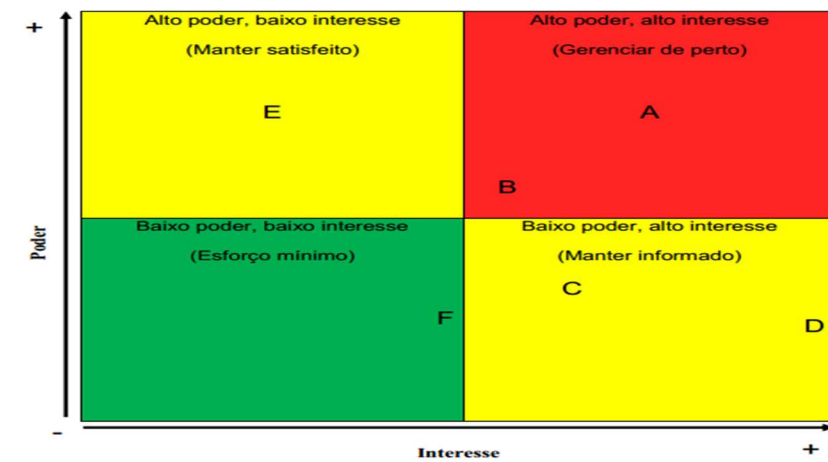
**Figura 1- Registro das partes interessadas**

Nome	C – Membros do COGEST
Posição	Coordenadores das áreas funcionais
Papel	Cliente
Contato	SPO, Quadra 3, Lote 5, Complexo Sede da PRF, Brasília-DF – CEP. 70610-200
Necessidades	- O projeto não poderá criar dificuldades às áreas funcionais; - O projeto irá melhorar os processos internos das áreas funcionais;
Expectativas	- EGP irá auxiliar a área administrativa na melhoria dos processos internos.
Influência	- Média
Classificação	- Manter informado

Fonte: O Autor (2014)

- A matriz das partes interessadas, é utilizada para formalizar os papéis e responsabilidades durante um projeto, Figura 2. Ferramenta que consegue demonstrar graficamente a posição de cada parte interessada referenciada através de dois aspectos, poder e interesse.

**Figura 2- Matriz das partes interessadas**



Fonte: O Autor (2014)

- Estratégia de gerenciamento das partes interessadas consiste em um processo de definição de estratégias e táticas para maximizar as influências positivas e minimizar ou neutralizar as negativas, diminuindo o nível de risco negativo do projeto, Figura 3.

Figura 3- Estratégia das partes interessadas

Nome	Nome da parte interessada	Membros do COGEST
<b>Influência</b>	Tipo de influência	Média
<b>Avaliação do impacto</b>	Nível ou impacto da influência	Médio
<b>Estratégias</b>	Estratégias e táticas para maximizar as influências positivas e minimizar ou neutralizar as influências negativas	<p>Manter informado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerar informativos sobre o andamento do projeto;</li> <li>- Promover reuniões ordinárias, apresentando o status do projeto;</li> <li>- Formalizar encontros nas áreas funcionais para dirimir dúvidas e coletar sugestões.</li> </ul>

Fonte: O Autor (2014)

- 5W2H: A ferramenta 5W2H é um processo de gestão que representa as principais as perguntas que devem ser feitas, Who? (Quem?), What? (O que?), Where? (Onde?), When? (Quando?), Why? (Por que?), How? (Como?), buscando investigar e relatar, um fato, situação ou problema. Ela é comumente aplicável em diversas áreas da administração, já que permite de forma simples e direta, explorar os aspectos mais relevantes em uma determinada situação. Certamente, esta é a principal ferramenta de questionamento do escopo de um projeto, facilitando assim a comunicação tornando-o transparente e sem ruídos. Foi utilizada insistentemente com diversas partes interessadas do projeto, houve interessantes descobertas com os entrevistados revelando outros elementos ainda não explorados. Além disso, foi muito bem aceita por todos os envolvidos.

Figura 4– 5W2H

WHO?	Quem necessita	Patrocinador e Membros do COGEST
WHICH/WHAT?	Qual informação?	Reunião de Kick-off
WHY?	Porque?	- Apresentar o projeto; - Discutir os objetivos do projeto; - Demonstrar os benefícios; - Informar custos e prazos.
WHEN?	Quando necessitarão dela?	15 dias antes do início do projeto.
WHERE?	Onde deverá ser disponibilizada?	Sede da PRF – Brasília - DF
HOW?	Como será fornecido (mídia, formato, tecnologia)	Presencial, em auditório, utilizando equipamento datashow.
HOW MUCH?	Quanto custará?	R\$ 1.500,00

Fonte: O Autor (2014)

- Eventos de comunicação: processo de listagem de todos os eventos que ocorrerão dentro do projeto, assim como responsáveis, envolvidos, frequência, entre outros, gerando controle e transparência não apenas para a equipe, mas principalmente para prestação de contas ao patrocinador ou dono do projeto, Figura 5.

Figura 5 – Eventos de comunicação

### 3. Reunião de avaliação com o patrocinador

**Objetivo** – Reportar a evolução do projeto, incluindo os resultados parciais obtidos e a avaliação do cronograma, do orçamento, das reservas gerenciais, avaliação dos riscos identificados, da qualidade parcial obtida. Gerir expectativas, sugestões e questionamentos.

**Metodologia** – Reunião com a utilização de projetor e computadores conectados ao sistema de informações do projeto.

**Responsável** – Adirlei Hiroshi Kabutomori

**Envolvidos** – Time do projeto e Patrocinador

**Frequência** – Mensal.

**Duração** – 2 horas.

**Local** – Gabinete

**Outros** – Haverá ata de reunião com lista de presença.

Fonte: Autor (2014)



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

- Cronograma dos eventos de comunicação, forma gráfica para visualizar os eventos, apenas para um fácil controle de todos os eventos de comunicação, excelente para a equipe do projeto, Figura 6.

**Figura 6- Cronograma de eventos de comunicação**

EVENTO DE COMUNICAÇÃO	jan/14					fev/14					mar/14					abr/14					mai/14					jun/14				
	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	
Plano de comunicação																														
Reunião - Patrocinador	13																													
Reunião - Patrocinador 1						11																								
Reunião - Patrocinador 2											11																			
Reunião - Patrocinador 3															16															
Reunião - Patrocinador 4																				21										
Reunião - Patrocinador 5																											18			

Fonte: O Autor (2014)

- Ata de reunião: ferramenta já utilizada na PRF em reuniões de gerenciamento de projetos, algo muito importante, mas, muitas vezes, pouco valorizada em diversas organizações, torna a reunião objetiva e com produtos, (ações, responsáveis e prazos), Figura 7.

**Figura 7- Ata de Reunião**

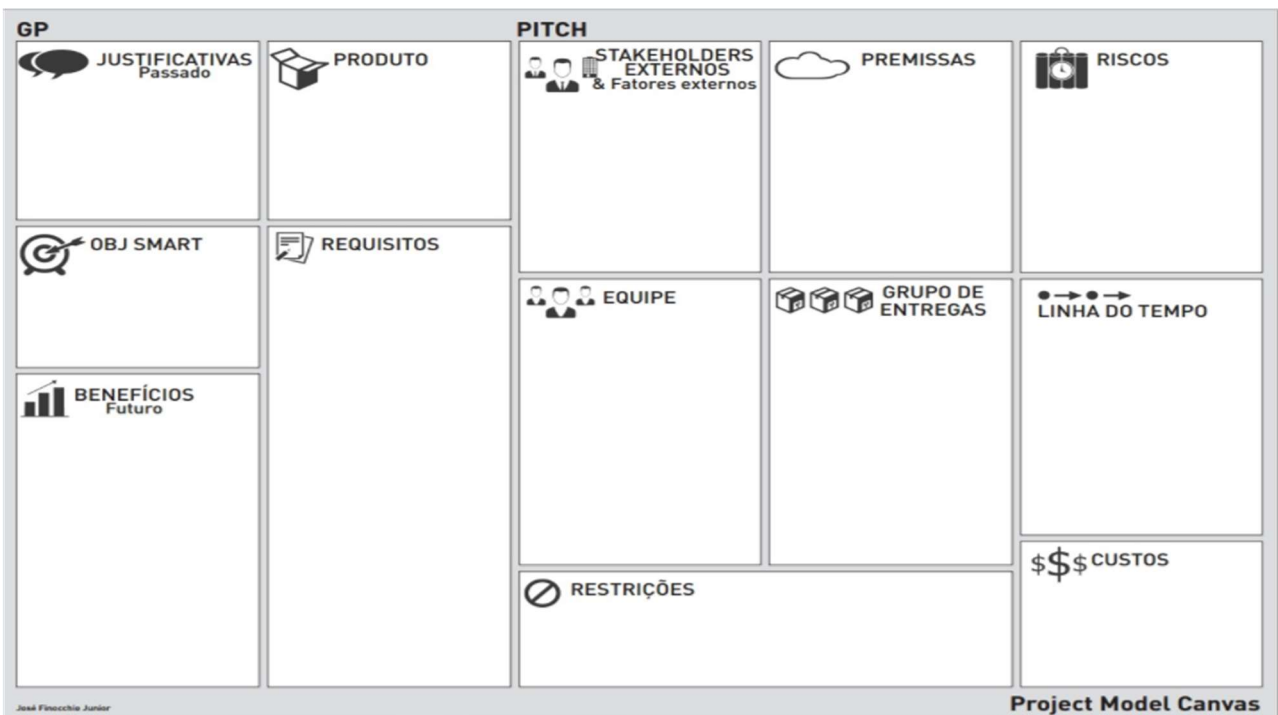
MINISTÉRIO DA JUSTIÇA  
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL  
GABINETE DA DIRETORA-GERAL  
Escritório de Projetos Estratégicos

<b>ATA DE REUNIÃO</b>		Data:
0/2014		Início:
		Fim:
Pauta:		
Participantes:		
Pendências da reunião anterior:		
Pendências para a próxima reunião:		
Decisões:		
Próxima reunião:		

Fonte: PRF(2014)

- *Project Model Canvas de José Finocchio*, Figura 8: metodologia inovadora de gerenciamento de projetos, com clareza ímpar e abordagem diferenciada para revolucionar o campo da gestão de projetos, principalmente para facilitar a comunicação de todas as etapas do projeto. Esta ferramenta foi fundamental para planejar o projeto e demonstrar de forma gráfica e de muito fácil entendimento todos os seus principais elementos. Na época, percebeu-se a boa recepção pela metodologia, o que me levou a efetivar a contratação do Prof. José Finocchio para que ministrasse o tema para um grupo de gerentes de projeto na Sede da PRF. Posteriormente a metodologia foi implantada na PRF como alternativa de iniciação de projetos.

**Figura 8 – PMC – Project model Canvas**



Fonte: José Finocchio - PMC(2013)

As práticas, técnicas e ferramentas descritas acima, foram plenamente utilizadas durante toda gestão à frente do projeto de criação do Escritório de processos da PRF. Neste período, foram utilizadas para mais de 80 colaboradores, entre equipe do projeto, partes interessadas e também





Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

para outros gerentes de projetos. Para este último grupo, o objetivo era para que as melhores práticas, técnicas e ferramentas fossem conhecidas e disseminadas dentro da instituição.

### **3 RELATO DA EXPERIÊNCIA**

No período do planejamento e execução do projeto de Criação do Escritório de processos da PRF, pode-se vivenciar diversas situações onde muitas já eram inclusive previsíveis. O tema Escritório de processos era algo novo na PRF, com maturidade praticamente zero, ocasionando em uma melhor preparação para o planejamento do gerenciamento de comunicação de todo o projeto em questão.

Como atividade de pré-projeto, foram feitas diversas visitas a vários Escritórios de Processos da administração pública em Brasília, no intuito de prover a equipe de experimentos correlatos já vivenciados no tema Gerenciamento de processos. Nosso objetivo era ter conhecimento das dificuldades e possíveis soluções encontradas ou desenvolvidas nas instituições visitadas. Foi um processo bastante interessante e que resultaram em bons resultados, pois ter acesso as melhores práticas, lições aprendidas e relatos de quem viveu a situação são informações fundamentais para a construção de um bom projeto. Com estas informações, pode-se iniciar o projeto com muito mais segurança e tranquilidade, preparando todos os processos de trabalho de forma eficiente e também adequada à realidade existente.

A preparação dos processos de comunicação foi feita por toda a equipe, exaustivamente. O objetivo era ter a certeza de que nada ou quase nada surpreenderia durante a execução do projeto. Foram divididos em elementos básicos da comunicação que seriam aquelas ferramentas, processos e práticas que deveriam existir a qualquer custo, e que não podendo faltar no projeto. Dentre elas, o registro das partes interessadas, eventos da comunicação, cronograma de eventos, e a ata de reunião. Outras ferramentas como Matriz das partes interessadas e 5W2H, foram denominadas como ferramentas e processos acessórios, que só seriam utilizadas se houvesse razoável maturidade na equipe de projetos, pois precisaria muito do auxílio da equipe para poder processar estas ferramentas. Outra ferramenta como o *Project Model Canvas*, foi considerada como ferramenta de ganho de eficácia, ou seja, seria a ferramenta para aplicar e produzir um efeito impactante ao



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

projeto, demonstrando um ganho de qualidade no processo de comunicação com todos os envolvidos no projeto. O objetivo era gerar motivação na equipe de trabalho e desburocratizar o projeto para o patrocinador e demais gestores da instituição.

O Projeto, por ser estratégico para a instituição, ficou centralizado na Sede da PRF em Brasília, atingindo toda a estrutura administrativa, deste seu CGRH – Coordenação Geral de Recursos Humanos até sua área-fim que chamamos de CGO – Coordenação Geral de Operações, uma estrutura organizacional tipicamente funcional com áreas e subdivisões bem definidas. A identificação do tipo de hierarquia existente na organização foi fundamental para a definição de estratégia de comunicação que seria elaborada pelo GP.

Foram cerca de 300 colaboradores envolvidos, mais de 50 reuniões executadas. Isto apenas na fase de iniciação e planejamento. Para poder entrar na fase de execução do projeto, houve a necessidade de contratar uma empresa terceirizada, especializada em gestão de processos, já que iríamos dar início aos estudos e modelagem dos processos existentes de todas as áreas administrativas da PRF. Mais uma vez, a qualidade da comunicação em todo o processo foi fundamental para, apresentarmos as atividades da fase de execução, assim como para desconstruir toda mítica que envolve o gerenciamento de processos.

As reuniões, apresentações e, inclusive, um seminário de Gestão Estratégica foram importantes para aproximar o projeto, e sua equipe e as áreas funcionais e seus integrantes.

## **4 CONCLUSÕES**

Este projeto gerou uma oportunidade interessante de experimentar ferramentas e técnicas na área de comunicação a fim de se construir algo de forma eficiente e com resultados significativos. Consideramos como principais etapas:

1 Planejamento da comunicação deste projeto:

1.1 Identificação do tipo de hierarquia organizacional – 99% será tipo funcional, com áreas bem definidas (ex. RH, Administrativo, etc). Esta fase permite avaliar as resistências que poderão surgir durante as etapas do projeto.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

- 1.2 Identificação das partes interessadas – Quanto mais partes identificadas, melhor.
  - 1.3 Identificar o poder de Influência das partes interessadas – Matriz das partes interessadas – Para fácil visualização e entendimento. Deu-nos clara percepção de todos os envolvidos no projeto.
  - 1.4 Estratégia das partes interessadas - Excelente ferramenta preparatória que nos ajudou muito na elaboração da estratégia de atuação da equipe de projeto.
- 2 Na etapa da execução da comunicação podemos destacar:
- 2.1 5W2H – Ferramenta investigativa – Muito importante nas reuniões de definição de problemas e possíveis ações. Elevou a qualidade das atividades no projeto, tornava transparente para as partes interessadas toda a lógica de execução. Apesar de ser relativamente conhecida na administração, muitos desconhecem o poder que esta ferramenta pode gerar quando bem explorada e utilizada.
  - 2.2 *Project Model Canvas* – Bastante utilizada, boa receptividade por todos os envolvidos, fácil entendimento e amplamente divulgada para toda organização que nos deu um excelente norte para a preparação do projeto. Hoje, faz parte do portfólio de ferramentas de projetos da PRF.
- 3 Na fase de conclusão, foram fundamentais:
- 3.1 Reunião com o patrocinador para certificação da entrega do produto final, da realização do escopo e se a demanda inicial foi atendida.
  - 3.2 Reunião com as principais partes interessadas para registrar as percepções do produto do projeto.
  - 3.3 Reunião com a equipe de projeto para relacionar as lições aprendidas e elaborar o relatório final do projeto.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

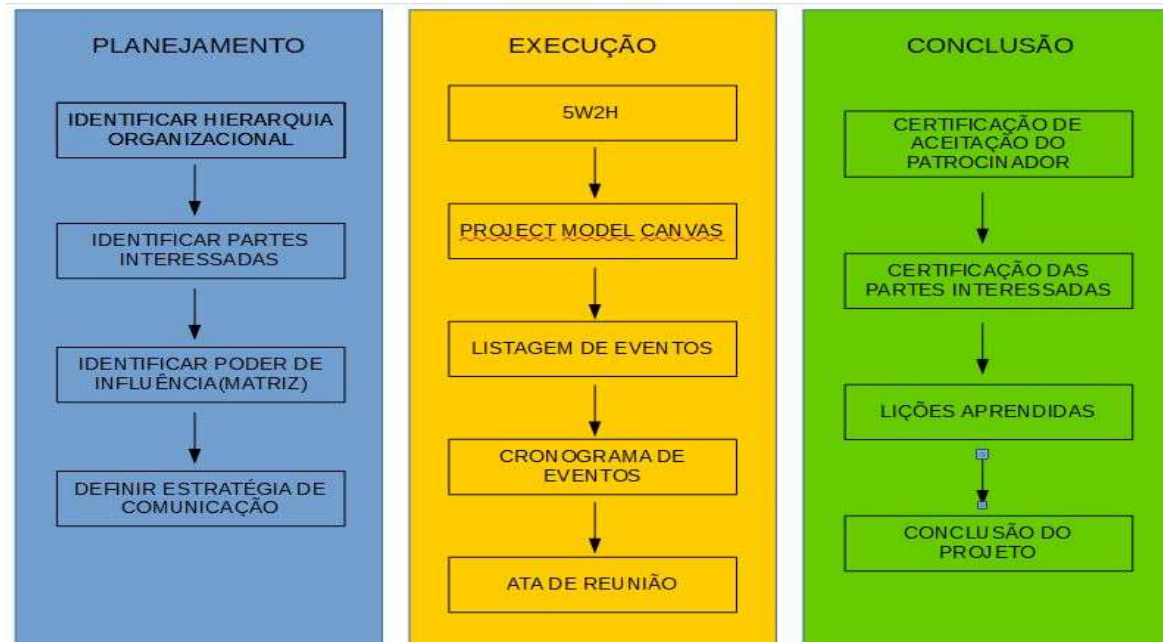
Dentre as lições aprendidas, há de se destacar o esforço da equipe do projeto para a busca do apoio da Alta Gestão, isso muito bem equacionado através do foco em envolvê-la utilizando estratégias de convencimento pontuais e algumas apresentações bastante específicas. Como resultado, não apenas houve o apoio ao projeto mas também foi determinado a todos os Coordenadores das áreas funcionais, para se envolverem no projeto e apoiarem no que for preciso.

Buscou-se, também, eleger pessoas chaves em cada área funcional para agir como mentores do projeto. Isto não apenas facilitou a entrada do projeto na área, assim como permitiu desmistificar preconceitos e dirimir dúvidas e questionamentos quanto ao projeto. Além disso, a formalização da estratégia para cada parte interessada, gerou ações específicas para cada área conforme suas necessidades, resistências e expectativas. A documentação(registro) das reuniões, sempre observando as ações que foram acordadas e seus respectivos responsáveis(produtos), resultou em uma comunicação mais eficiente e um maior compromisso por parte dos envolvidos. Outro ponto que não poderíamos deixar de mencionar, é a utilização maciça da tecnologia como um software de gerenciamento de projetos online, no nosso caso um aplicativo para celular chamado *Wrike*, além da utilização de Grupos dentro do aplicativo *Whatsapp*. Ambas ferramentas contribuíram de forma significativa à comunicação durante todo o projeto.

Dentre os pontos negativos, pode-se relatar a falha de registro das atividades para a passagem de serviço dentro da equipe de projeto. Isto comprometeu a transição mais refinada entre integrantes do time que por outros motivos foram substituídos. Houve alguns atrasos por conta desta falta de registro de atividades, algo que hoje está superado devido a implantação do Processo eletrônico do Governo Federal, denominado SEI. Outro aspecto que poderia existir em maior quantidade, foram as pequenas reuniões ou comunicações informais junto aos Coordenadores das áreas funcionais que são exercícios de confirmação(*feedback*) de tudo que estava ocorrendo no projeto. A comunicação informal, principalmente quando bem aplicada, é uma ferramenta fantástica para a coleta de informações para o GP.

Resumidamente, podemos demonstrar de forma gráfica, a seguinte estrutura de atividades da comunicação do projeto:

**Figura 9- Estrutura de comunicação de projeto**



Fonte: O Autor (2017)

Finalizando, pode-se concluir que a comunicação dentro de um projeto é muito mais que simples entendimento ou utilização do emissor, mensagem e receptor. O Gerente de projetos tem o compromisso no desenvolvimento das habilidades de entendimento e leitura de toda a Organização, lembrando que esta é um organismo vivo, com sua estrutura histórica, vício, qualidades, feudos e egos muitas vezes não muito aparentes. Assim, cabe ao GP prover mecanismos de coleta, organização, distribuição e controle de informações para que, assim, o projeto possa alcançar seus objetivos e entregar o resultado esperado por todos.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Polícia Federal Rodoviária. Metodologia de gerenciamento de projetos, Versão 1.0 , 2013.

JUNIOR, J. F. Project Model Canvas – Ed. Campus, 2013.

SORDI, J. O. de. Gestão por Processos – Ed. Saraiva, 2010.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

VALLE, A. B. do., SOARES, C. A. P., JOSÉ FINOCCHIO; S. L. de SOUZA, F. da. Fundamentos do gerenciamento de projetos – Publicações FGV Management, 2011.