



U

M PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA O PROJETO BUSCA ATIVA

¹Claudia Dias Nogueira
²Cláudia Terezinha Kniess
³José da Assunção Moutinho

RESUMO

O presente relato técnico teve como objetivo a disseminação das técnicas de gestão de projetos no setor público por meio da proposição de um plano de comunicação para o projeto Busca Ativa que consiste na localização de famílias residentes no Estado de São Paulo em condição de extrema pobreza para o cadastramento e inclusão em programas sociais. Para tanto, identificou as partes interessadas no projeto e estabeleceu formalmente um fluxo de informação entre as mesmas. Acredita-se que o instrumento de planejamento criado será capaz de nortear o gerenciamento da comunicação do projeto contribuindo para a promoção de sua eficiência.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Comunicação, Setor Público, Projeto Busca Ativa.

ABSTRACT

This technical report aimed the dissemination of technical project management in the public sector by the proposition of a communication plan for the project “Busca Ativa” which consists in location families residing in the state of São Paulo in extreme poverty for registration and inclusion in social programs. Therefore, identified the stakeholders in the project “Busca Ativa” and formally established a flow of information between them. It is believed that the planning tool developed will be able to guide the management of project communication contributing to the promotion of project efficiency.

Keywords: Project Management, Communication, Public Sector, Project Busca Ativa

¹ Mestranda em Administração com ênfase em Gestão de Projetos pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE.
E-mail: claudia.dnogueira@uol.com.br (Brasil).

² Doutora em Ciência e Engenharia de Materiais pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.
Professora do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – PMPA-GP/UNINOVE.
E-mail: ctkniess@uninove.br (Brasil)

³ Mestre em Administração gestão de projetos pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE.
Professor do Centro Universitário Carioca - UniCarioca
E-mail: moutinho_pmp@yahoo.com.br (Brasil)



1 INTRODUÇÃO

O Governo do Estado de São Paulo, alinhado com o Plano Brasil sem Miséria do Governo Federal, lançou o Programa São Paulo Solidário. Este programa visa erradicar a extrema pobreza no Estado até 2014 a partir de três eixos: localização das pessoas em condição de extrema pobreza (Busca Ativa), detalhamento de suas condições sociais (Retrato Social), responsabilização das famílias na superação de suas fragilidades (Agenda da Família). O projeto Busca Ativa possui como característica desenvolver-se em um ambiente complexo. Sua complexidade alinha-se ao conceito de Shenhar e Dvir (2010) sendo definida em termos da intensa interlocução entre os envolvidos no projeto, abrangendo inúmeros processos e linhas de comunicação, além do envolvimento de diversas instituições. Contudo, embora a comunicação seja uma constante, o projeto não possui instrumento estruturado que organize e formalize os processos de comunicação entre as partes interessadas no projeto.

Nesta perspectiva, a introdução de práticas em gestão de projetos aparece como uma alternativa para aumentar a eficiência e eficácia da administração pública (Moutinho, Kniess & Maccari, 2013). Ainda que sejam emergentes, estudos acadêmicos têm demonstrado como as técnicas de gerenciamento de projetos podem contribuir para o alcance dos objetivos dos projetos decorrentes de políticas públicas (Carneiro, 2010). Neste contexto, a comunicação é classificada como um dos fatores mais importantes para o sucesso ou falha dos projetos e como elemento decisivo no alcance de resultados positivos (Carvalho, Mirandola, 2007 e Molena, 2009).

O gerenciamento da comunicação demanda especial atenção. Jonas (2010) destaca que o planejamento da comunicação é essencial em projetos públicos devido a grande diversidade de atores políticos e sobreposição de interesses envolvidos. Sendo assim, este relato técnico busca dar continuidade ao estudo da gestão de projetos públicos, com a disseminação de técnicas de gerenciamento da comunicação entre os atores do setor. A questão central de pesquisa deste relato é como estruturar um plano de comunicação para o projeto Busca Ativa? Em decorrência, o objetivo pontual deste trabalho é propor um plano de comunicação para o projeto do Governo do Estado de São Paulo denominado Busca Ativa.

Com base na pesquisa bibliográfica, apresenta-se na primeira parte deste trabalho o contexto das práticas de gestão de projetos no setor público e as bases teóricas do gerenciamento de projetos, enfatizando os processos de comunicação. Em seguida descreve-se o procedimento metodológico utilizado durante o estudo enfatizando e descrevendo as informações obtidas a partir de suas



aplicações. No tópico seguinte, descreve-se o escopo e a estruturação do projeto Busca Ativa focando seus processos de comunicação. Por fim, a partir das informações coletadas na análise documental e na entrevista com o gestor do projeto, prescreve-se um plano de comunicação para o projeto e finaliza-se o trabalho com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. NOVAS FORMAS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Desde 1995, o Brasil deu início à chamada reforma do aparelho do Estado com vistas ao uso mais eficaz e eficiente dos recursos. Este processo se insere no contexto da New Public Management, modelo de administração gerencial surgida na década de 1980, sobretudo na Inglaterra e Estados Unidos, que preconiza a gestão pública se comportar de modo similar ao setor privado (Hood, 1998 como citado em Furtado, Fortunato e Teixeira, 2011). Ao propor à gestão pública maior autonomia e descentralização, que requer maior flexibilidade e a introdução de novas ferramentas, este modelo possibilitou a abertura de uma janela de oportunidade para a inserção de novas práticas de gestão (Coelho & Olenski, 2005). É neste contexto que se insere a gestão de projetos.

De acordo com Carneiro (2010), a esfera pública vem adotando não apenas práticas de gerenciamento de projetos como também indicadores de desempenho como mecanismos para atingir maior êxito na implementação das políticas públicas, o que inclui mensurar não apenas a eficiência, mas também a eficácia e efetividade de suas ações. Cabe ressaltar, no entanto, a existência de algumas restrições da aplicação da gestão de projetos ao setor público. Segundo Wirick (2009), trata-se de um ambiente conflituoso no que tange aos seus objetivos e resultados, que abarca diversos atores e interesses e que tem pouca tolerância ao risco. Valle et al. (2007 como citado em Furtado et al., 2011) destacam que, neste contexto, o diálogo eficaz entre objetivos e mecanismos para o alcance dos resultados dos projetos no setor público é um desafio, visto que a comunicação é difícil, incompleta e distorcida. Para minimizar os potenciais efeitos negativos deste ambiente, a comunicação passa a ser um diferencial estratégico. Neste sentido, os gerentes de projetos podem:

- a) Comunicar-se muito com grande número de interessados;
- b) Atender aos variados interesses das partes interessadas com diferentes métodos e estilos de comunicação;



- c) Ter cautela ao se comunicar para evitar exposição política ou constrangimento;
- d) Gerenciar comunicações com fornecedores para garantir o cumprimento de requisitos e processos legais (Wirick, 2009, p. 161).

Se por um lado tais restrições são válidas, por outro é necessário considerar o fato do setor público lidar constantemente com projetos que necessitam de uma gestão adequada para garantir a qualidade de suas ações e a satisfação do cidadão cliente. Neste contexto, Nel (2001) identifica a relação existente entre a capacidade de o gestor público local gerenciar projetos com a eficiência e eficácia demandada pela gestão pública. Deste modo, tornar a gestão de projetos próxima dos gestores é uma maneira para disseminá-la no ambiente público visando a efetividade das políticas públicas e a melhoria na tomada de decisão. Diante disto, é necessária a disseminação do conhecimento das técnicas em gerenciamento de projetos pelo desenvolvimento de competências que possam suprir as demandas no que tange à área dentro do setor (Peters, 2008).

Adicionalmente, Rosa (2009) destaca a importância do processo de comunicação como componente para o sucesso de projetos desenvolvidos em instituições públicas, ressaltando iniciativas que abarquem tanto a comunicação interna ao setor público quanto externamente, com a sociedade que é impactada por suas ações. Cabe destacar que o autor sugere para isto a utilização dos conceitos definidos pelo Project Management Institute - PMI por meio do *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK. Elencadas estas necessidades, e por ser considerada prática emergente no setor público, segue o próximo tópico em que se apresentam as perspectivas teóricas da gestão de projetos.

2.2. GESTÃO DE PROJETOS

A literatura aponta para diversas definições de projetos. O PMI (2013) ressalta o caráter temporário na criação de um produto, serviço ou resultado único. Já Tuman (1983) dá ênfase na organização de pessoas visando alcançar um objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações únicas ou empreendimentos de altos riscos devendo ser completado numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de expectativa de desempenho. No mínimo, qualquer projeto necessita ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para desenvolver as ações requeridas (Carvalho & Rabechini, 2011). A partir destas definições, observa-se a orientação voltada para objetivos em um projeto. Neste contexto, Valle et al. (2007 como citado em Furtado et



al., 2011) destaca a influência desta óptica na teoria de gerenciamento de projetos estabelecendo que os membros da organização pautem-se em processos de gestão que definam metas, prazos e maneiras para o alcance dos objetivos comuns do projeto.

Nesta perspectiva, o PMI (2013) destaca a necessidade de se gerenciar os projetos, por meio de um conjunto de técnicas e ferramentas específicas visando atender a requisitos envolvendo quarenta e sete processos distribuídos em cinco grupos de processos gerenciais – iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento – permeando dez áreas de conhecimento, a saber: integração, escopo, prazos, custos, qualidade, recursos humanos, riscos, aquisições, partes interessadas e comunicação. A área de conhecimento comunicação é constituída por três processos de gerenciamento: planejar o gerenciamento das comunicações, gerenciar as comunicações e controlar as comunicações. Não obstante o foco de este relato ser a elaboração de um plano de comunicação, este só pode ser estruturado, uma vez identificadas as partes interessadas e entendidas suas expectativas em relação aos objetivos do projeto.

O processo de identificar as partes interessadas, pessoas ou organizações, perpassa a análise de documentos como o termo de abertura do projeto, contratos estabelecidos, além da configuração e dos ativos organizacionais. Esse levantamento deve posicionar o papel, interesse e expectativa de cada uma das partes interessadas, mapeando ainda sua capacidade de influência e poder em relação ao projeto. Considerando a influência das partes interessadas sobre o projeto e seus entregáveis, Carneiro (2010) destaca ser vital para a eficiência do projeto a garantia de um adequado fluxo de informação entre os envolvidos. Neste contexto, para a comunicação acontecer de forma clara faz-se necessário estabelecer um plano de gerenciamento das comunicações. Este instrumento formaliza e norteia a rede de comunicação do projeto, uma vez que determina quais e quando as informações são necessárias, como e por quem estas serão fornecidas e quem as receberá.

A respeito, Carvalho e Rabechini (2011) propõem uma matriz para a elaboração do plano de comunicação, conforme o modelo apresentado na Figura 1. Não obstante, os autores apontarem para a variação do conteúdo e formato de um plano de comunicação de acordo com as necessidades do projeto, esta pesquisa tomará como base a matriz exposta com adaptações necessárias com vistas às características do projeto.

Interessado	Informação	Meio	Frequência	Controle

Figura 1. Plano de Comunicação

Fonte: Adaptado de Carvalho, M. & Rabechini, R. (2011) Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. 3. ed. São Paulo: Atlas.



3. MÉTODO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

O procedimento metodológico caracteriza-se como sendo o ponto central de qualquer investigação científica (Martins & Theóphilo, 2009). A definição de uma estratégia adequada de pesquisa possibilita o alcance de conclusões baseadas em evidências. De acordo com Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini (2012) o desenvolvimento de pesquisa aplicada, como é o caso do relato técnico, privilegia o conhecimento prescritivo, propondo soluções pragmáticas para problemas enfrentados por organizações. O procedimento adotado durante a pesquisa fundamenta-se na literatura especializada, na entrevista realizada e na definição de um modelo prescritivo, em consonância com a lógica denominada CIMO: Contexto (identificação da situação problema); Intervenção (apresentação de proposta para se resolver o problema); Mecanismos adotados (prescrição em si, ou como o problema foi solucionado); e Resultados obtidos com a intervenção (Biancolino et al., 2012, p.298).

Assim, a identificação do problema de pesquisa caracteriza-se como a ausência de um instrumento de planejamento de comunicação que defina o fluxo das informações do projeto Busca Ativa e contribua para o aumento de sua eficiência. Na oportunidade, procedeu-se à pesquisa documental, contando com o levantamento de documentos oficiais do projeto envolvendo proposta e contrato de prestação de serviços entre a Fundação do Desenvolvimento Administrativo e Secretaria do Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo, documentos de treinamento das capacitações, manuais de utilização do instrumento de coleta, instruções normativas para os municípios e relatórios das visitas de campo realizadas. Complementarmente, o gestor do projeto foi entrevistado com o objetivo de identificar as partes interessadas, seus níveis de influência e poder em relação ao projeto, verificar os processos de comunicação envolvidos no mesmo, bem como o planejamento da comunicação deste projeto, conforme demonstra a Figura 2.

Pergunta	Objetivo	Referencial Teórico
Quais os atores envolvidos (direta e indiretamente) na realização da Busca Ativa?	Identificar as partes interessadas	O processo de identificação das partes interessadas deve posicionar o papel, interesse e expectativa de cada uma das partes interessadas, mapeando ainda sua capacidade de influência e poder em relação ao projeto (PMI, 2013)
Qual é o papel de cada um destes atores no projeto?		
Qual é o interesse/expectativa de cada um dos atores em relação ao projeto?		
Em relação aos atores identificados, quais deles podem interferir de forma significativa no projeto?	Identificar os níveis de influência/poder em relação ao projeto	O projeto e seus entregáveis sofrem a influência das partes interessadas (Carneiro, 2008) e aqueles <i>stakeholders</i> com maior influência e poder sobre o projeto devem ser mantidos próximos e satisfeitos (Carvalho & Rabechini,



		2011)
Quais os mecanismos de comunicação utilizados atualmente e quais informações são disponibilizadas por estes mecanismos?	Analisar o processo de comunicação do projeto	Para a comunicação acontecer de forma clara se faz necessário estabelecer um plano de comunicação, sendo este o produto do segundo processo do gerenciamento da comunicação (Carneiro, 2008)
Todos os instrumentos foram pensados previamente a execução do projeto ou foram sendo desenvolvidos no decorrer do projeto?	Verificar a existência de um plano de comunicação do projeto	
O projeto possui algum instrumento que sistematize o fluxo das informações envolvidas em sua execução, ou seja, que defina qual tipo de informação deve ser disponibilizada para qual ator em qual periodicidade, etc?		
Como se dá o relacionamento/comunicação com o fornecedor?	Analisar o processo de comunicação do projeto	Para minimizar o ambiente conflituoso em que se insere os projetos públicos o gerente de projetos deve gerenciar comunicações com fornecedores para garantir o cumprimento de requisitos e processos legais (Wirick, 2009)
Como se dá a comunicação com as famílias visitadas, que são o foco (público-alvo) do projeto?	Analisar o processo de comunicação do projeto	É fundamental para o sucesso do projeto das instituições públicas o processo de comunicação, ressaltando iniciativas que abarquem tanto a comunicação interna ao setor público quanto externamente, com a sociedade que é impactada por suas ações (Rosa, 2009 como citado em Souza & Rodrigues, 2012)

Figura 2. Roteiro de entrevista

A partir das informações coletadas foi possível compreender como está estruturado o processo de comunicação do projeto, confirmar a ausência de um plano formal de comunicação, identificar as partes interessadas e mapear seus interesses e expectativas em relação ao projeto. Com base nestas informações, apresentou-se proposta para se resolver o problema (Intervenção) elaborando-se um plano de comunicação para o projeto com o intuito de nortear o gerenciamento da comunicação ao longo de seu ciclo de vida.

4. CONTEXTO DO PROJETO

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Fundação do Desenvolvimento Administrativo - Fundap, responsável pela gestão do projeto objeto do estudo, é uma instituição pública estadual que ao longo de seus 38 anos de



existência tem como missão elevar os níveis de eficiência e eficácia da administração pública do estado de São Paulo. Para tanto, desenvolve projetos de consultoria organizacional, formação de recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento de instrumentos de gestão. Conta com cerca de 300 colaboradores que formam seu quadro de pessoal fixo e uma rede de consultores que são acionados de acordo com necessidade dos projetos que desenvolve. Quanto à sua fonte de receita, de acordo Lei Orçamentária 2013 do Governo do Estado de São Paulo (SÃO PAULO, 2012) seu orçamento anual é de R\$ 248.629.055,00 sendo 7,2% recursos do tesouro estadual e 92,8% receitas próprias advindas da prestação de serviços para o setor público.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO

O Governo do Estado de São Paulo, alinhado com o Plano Brasil sem Miséria do Governo Federal, lançou o Programa São Paulo Solidário que visa erradicar a extrema pobreza no Estado até 2014 a partir dos eixos: localização das pessoas em condição de extrema pobreza (Busca Ativa), detalhamento de suas condições sociais (Retrato Social), responsabilização das famílias na superação de suas fragilidades (Agenda da Família).

A Fundap assessora o Programa São Paulo Solidário, sendo o principal projeto a Busca Ativa, que tem como objetivo a localização das famílias em condição de extrema pobreza. Diante da extensão do Estado de São Paulo, quantidade de municípios e população, o projeto foi dividido em três etapas: a primeira etapa ocorrida em 2012 abrangeu 97 municípios com os menores Índices de Desenvolvimento Humano Aplicado a Municípios (IDH-M). A segunda etapa (durante o ano de 2013), engloba 483 municípios do interior de São Paulo. A terceira etapa, prevista para 2014, será realizada nos demais 65 municípios do Estado pertencente as Regiões Metropolitanas (Campinas, Baixada Santista e Grande São Paulo). Para a operacionalização da segunda etapa, foco de análise deste trabalho, o projeto foi dividido em três processos: agrupamento de municípios e definição do instrumental de pesquisa, capacitação para a pesquisa de campo e realização da pesquisa de campo.

5. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

A partir das informações levantadas e do referencial teórico que emoldurou este relato, observou-se pela estruturação do projeto Busca Ativa que a interlocução entre os envolvidos no



projeto é intensa e envolve inúmeros processos e linhas de comunicação. Contudo, embora a comunicação seja objeto constante, a Fundap não possui um instrumento estruturado que organize e formalize como esta se dará entre as partes interessadas no projeto. Sendo assim, foi possível elaborar uma matriz das partes interessadas, identificando o papel de cada ator, interesses e expectativas em relação ao projeto, conforme demonstra a Figura 3.

Parte Interessada	Papel	Interesse no Projeto	Expectativa
Ministério do Desenvolvimento e Combate a Fome - Governo Federal (MDS)	Órgão indutor	Localização das famílias em situação de extrema pobreza (renda inferior a R\$ 70,00 per capita) para inclusão no CadÚnico	Cadastramento de famílias em situação de extrema pobreza (renda inferior a R\$ 70,00 per capita) não beneficiárias de programas sociais
Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)	Órgão parceiro	Disseminação da metodologia do Índice de Pobreza Multidimensional (IPM)	Adequada utilização da metodologia do Índice de Pobreza Multidimensional (IPM)
Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo (SEDS)	Órgão financiador e coordenador geral	Localização das famílias em situação de pobreza multidimensional	Inclusão das famílias em situação de pobreza multidimensional no Programa Agenda da Família
Diretoria(s) Regional(is) de Assistência e Desenvolvimento Social (DRADS/SEDS)	Coordenação regional	Garantia da execução conforme o planejado	Execução conforme o planejado
Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)	Gestão do Projeto	Acompanhamento e monitoramento da execução do projeto	Execução conforme o planejado
Fornecedor (Tecnologia e Supervisão de Campo)	Fornecedor	Prestação de Serviço	Prestação de serviço executada conforme o planejado
Prefeitura(s) Municipal(is)	Órgão Executor	Operacionalização do projeto	Execução conforme o planejado
Visitadores Sociais	Pesquisador de Campo	Prestação de Serviço	Prestação de serviço executada conforme o planejado
Famílias	Beneficiárias	Disponibilização de informações para sua inclusão em programas sociais	Obtenção de benefícios de programas sociais

Figura 3. Matriz de identificação das partes interessadas do Projeto Busca Ativa

Esta análise também permitiu verificar os níveis de influência e poder de cada uma das partes interessadas em relação ao projeto, estabelecendo quais os atores devem ser focalizados durante o gerenciamento da comunicação pelo gestor do projeto. As partes interessadas com alto nível de influência e poder em relação ao projeto devem ser mantidas próximas e satisfeitas em relação ao projeto já que seu comportamento pode afetar decisivamente o sucesso do projeto.



No contexto do projeto Busca Ativa foram identificadas três partes interessadas com este perfil, identificadas na Figura 4. A Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo (SEDS), além de órgão financiador, detém o poder de decisão sobre todas as ações relativas ao projeto. No caso das Diretorias Regionais de Assistência e Desenvolvimento Social (DRADS/SEDS), são elas as articuladoras entre a Fundap e os municípios no que tange a determinação para o início do projeto e coordenação regionalizada, comportando-se assim como um ator estratégico na execução do projeto. Já as prefeituras são as responsáveis pela implementação local do projeto, ou seja, pela localização das famílias em condição de extrema pobreza.

Partes Interessadas	Níveis de Influência	Poder
Ministério do Desenvolvimento e Combate a Fome – MDS	Médio	Alto
Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD	Médio	Baixo
Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo – SEDS	Alta	Alto
Diretorias Regionais de Assistência e Desenvolvimento Social - DRADS/SEDS	Alta	Alto
Fundação do Desenvolvimento Administrativo – Fundap	Alta	Médio
Fornecedor (Tecnologia e Supervisão de Campo)	Médio	Baixo
Prefeituras Municipais	Alta	Alto
Visitadores Sociais	Médio	Baixo
Famílias	Baixa	Baixo

Figura 4. Níveis de influência e poder das partes interessadas

A partir da elaboração destas matrizes foi possível planejar um fluxo de comunicação entre as partes interessadas, verificando quais informações eram necessárias para cada uma delas e quais canais de comunicação apropriados para transmitir estas informações, considerando ainda o tipo, formato e periodicidade das informações disponibilizadas conforme a Figura 5, materializando, desta forma, os mecanismos prescritivos adotados. É importante destacar que duas classes de partes interessadas não foram incluídas no plano de comunicação proposto para o projeto, a saber: Ministério do Desenvolvimento e Combate a Fome - MDS e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD. Isto porque, de acordo com o gestor do projeto Busca Ativa, a comunicação com estes órgãos fica a cargo da SEDS.



Parte Interessada	Responsável	Papel	Objetivo das Informações	Tipo de Informação	Canal de Comunicação	Formato das Informações Fornecidas	Periodicidade da Comunicação
Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de São Paulo - SEDS	Coordenação do Programa São Paulo Solidário	Órgão financiador e coordenador geral	Planejar e prestar contas sobre o andamento do projeto	Gerencial e informativa	Correio	Relatório Impresso	Mensalmente
					Site	Relatório eletrônico	Permanentemente
					E-mail/Telefone	Escrita/Verbal	Permanentemente
Diretorias Regionais de Assistência e Desenvolvimento Social - DRADS/SEDS	Diretores Regionais	Coordenação regional	Coordenar e operacionalizar regionalmente a pesquisa de campo	Gerencial e informativa	Site	Relatório eletrônico	Permanentemente
					E-mail/Telefone	Escrita/Verbal	Permanentemente
Fornecedor (Tecnologia e Supervisão de Campo)	Coordenadora responsável pelo projeto	Fornecedor	Alinhar a prestação do serviço às necessidades do projeto	Informativa	Correio	Relatório Impresso	Mensalmente
					Reunião Presencial	Verbal	Mensalmente
					E-mail/Telefone	Escrita/Verbal	Permanentemente
Prefeituras Municipais	Interlocutor Municipal	Órgão Executor	Operacionalizar a pesquisa de campo e treinar sobre a pesquisa de campo	Gerencial e Instrucional	Site	Instrução eletrônica	Permanentemente
					Videoconferência	Audiovisual	Início de cada onda
					Encontro de supervisão	Verbal	Pelo menos uma vez em cada município
					0800/E-mail	Verbal/Escrita	Permanentemente
Visitadores Sociais	Visitadores Sociais	Pesquisador de Campo	Treinar sobre a pesquisa de campo	Instrucional	Site	Instrução eletrônica	Permanentemente
					Videoconferência	Audiovisual	Início de cada onda
					Encontro de supervisão	Verbal	Pelo menos uma vez em cada município
					0800/E-mail	Verbal/Escrita	Permanentemente
Famílias	Responsável pela Família	Beneficiárias	Esclarecer o motivo das visitas e levantamento de dados	Informativa	Entrevista domiciliar	Verbal e Escrita	Por visita realizada

Figura 5. Plano de comunicação do Projeto Busca Ativa



Conforme preconiza Carneiro (2010), o plano de comunicação proposto para o projeto Busca Ativa inclui todas as partes interessadas identificadas no projeto, buscando atender aos variados interesses a partir de diferentes mecanismos de comunicação. Além disso, estabelece uma dinâmica de comunicação intensa como proposto por Wirick (2009), com periodicidade definida, objetivando minimizar desvios e conflitos de informação durante o desenvolvimento do projeto. Abarca ainda o gerenciamento da comunicação com fornecedor para garantir o cumprimento de requisitos e processos legais definidos com vistas à qualidade dos serviços prestados e alinhamento legal. Adicionalmente, volta-se tanto para o ambiente interno ao projeto, ou seja, estabelecendo um fluxo de informação entre os atores do setor público, quanto ao ambiente externo, o conjunto da sociedade: famílias diretamente afetadas pela execução e público-alvo do projeto, conforme defendido por Rosa (2009).

6. CONCLUSÃO

Por se tratar de um projeto público, o projeto Busca Ativa está inserido em um ambiente político permeado por inúmeros interesses muitas vezes conflituosos. Diante desta configuração, o plano de comunicação é um elemento fundamental para nortear e formalizar a comunicação do projeto e minimizar os desvios causados pela influência das partes interessadas no que tange ao alcance de seus objetivos.

Como resultado da pesquisa, foi possível elaborar um plano de comunicação para o projeto Busca Ativa, suprimindo a ausência de um instrumento de planejamento capaz de estabelecer o fluxo de informações entre as partes interessadas, contribuindo, desta forma, mesmo que pontualmente, para incremento do sucesso deste projeto. Ao estabelecer a relação de comunicação entre as partes interessadas, o plano explicita claramente o objetivo de cada informação comunicada propondo ainda a tipificação de seu conteúdo. Estes elementos facilitam a gestão do fluxo de comunicação, auxiliando no gerenciamento das influências dos atores envolvidos no desenvolvimento do projeto. Adicionalmente, este plano possibilita definir o formato de comunicação mais indicado para cada tipo de informação demandada e a frequência que cada parte interessada deve receber tal informação, imprimindo padrões e ritmo de comunicação adequado.

No entanto, as conclusões advindas deste relato não podem ser generalizadas, uma vez que o procedimento metodológico é específico para o ambiente analisado. Sendo assim, sugere-se para próximas pesquisas neste tema, a elaboração de outros planos de comunicação de projetos públicos com base na matriz (Figura 5) utilizada para elaboração do plano do projeto Busca Ativa com o intuito de verificar os limites e possibilidades deste modelo de plano, analisando se os elementos presentes no



mesmo dão conta da complexidade do ambiente e dos projetos do setor público no que se refere à comunicação.

REFERÊNCIAS

- Biancolino, C., Kniess, C., Maccari, E., & Rabechini, R., Jr. (2012). Protocolo Para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
- Carneiro, M.F.S. (2010). A nova face do governo. In M. F. S. Carneiro (Org.). *Gestão Pública: O papel do Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos e dos Escritórios de Projetos na Modernização da Gestão Pública*. Rio de Janeiro, RJ: Brasport.
- Carvalho, M., & Mirandola, D. (2007). A Comunicação em Projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. *Produção*, 17(n.d), 330-342.
- Carvalho, M., & Rabechini, R., Jr. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Coelho, F., & Olenski, A. (2005). Varejo de Serviços Públicos: conceito, especificidades e aplicações no Brasil. *Revista de Economia e Administração*, 4(2), 129-148.
- Furtado, M., Fortunato, G., & Teixeira, A. (2011). A Percepção dos Gestores da Área Pública sob a Política de Gerenciamento de Projetos. *Sistemas & Gestão*, 6(2), 167-183.
- Jonas, D. (2010). Gestão da comunicação no setor público. In M. F. S. Carneiro (Org.). *Gestão Pública: O papel do Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos e dos Escritórios de Projetos na Modernização da Gestão Pública*. Rio de Janeiro, RJ: Brasport.
- Lei n.14.925, de 28 de dezembro de 2012 (2012). Orça a Receita e fixa a Despesa do Estado para o exercício de 2013. São Paulo, SP. Recuperado em 19 julho, 2013, de http://www.planejamento.sp.gov.br/noti_anexo/files/Lei_14925_de_28-12-12.pdf
- Martins, G., & Theóphilo, C. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. 2 ed., São Paulo: Atlas.
- Molena, A. (2009). A comunicação na gestão de projetos. *Revista Eletrônica "PRODAM Tecnologia"*. Recuperado em 16 julho, 2013, de http://www.prodam.sp.gov.br/revista/pdfs/ed_03_art03.pdf



- Moutinho, J., Kniess, C., & Maccari, E. (2013). A influência da gestão de projetos na estratégia de transferências voluntárias de recursos da união para municípios brasileiros: o caso de uma prefeitura de médio porte. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(1), 181-207.
- Nel, H (2001). A project management approach to the implementation of development programmes within the local government sphere: an empirical analysis. *Development Southern Africa*, 18(5).
- Peters, G. (2009). Os dois futuros do ato de governar: processos de descentralização e recentralização no ato de governar. *Revista do Serviço Público*, 59(3), 289- 307.
- Project Management Institute (2013). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®). 5. Ed. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rosa, M. (2009). Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas. Espírito Santo: Project Management. Recuperado em 10 junho, 2013, de <http://www.pmies.org.br>
- Shenrar, A., & Dvir, D. (2010). Reinventando Gerenciamento de Projetos: A abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. São Paulo: M.Books.
- Souza, M., & Rodrigues, A. (2012). O processo de comunicação no projeto Profisco/RN. *Revista Gestão & Projetos*, 3(3), 88-108.
- Tuman, G. (1983). Development and implementation of effective project management information and control systems. In D.I. Cleland, & W.R. King. *Project Management Handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Wirick, D. (2009). *Public-sector Project Management: Metting the challenges and achieving results*. New Jersey: John Wiley & Sons.

