

PMI

PULSO DA PROFISSÃO RELATÓRIO DETALHADO

O CUSTO ALTO DO BAIXO DESEMPENHO: **O PAPEL ESSENCIAL DA COMUNICAÇÃO**



RESUMO EXECUTIVO

No contexto do gerenciamento de projetos e programas organizacionais, as comunicações são uma competência fundamental, quando executadas adequadamente conectam todos os membros de uma equipe de projeto a um conjunto comum de estratégias, objetivos e ações. A menos que esses componentes sejam compartilhados efetivamente pelos líderes do projeto e entendidos pelas partes interessadas, os resultados do projeto são prejudicados e os orçamentos incorrem em riscos desnecessários.

Conforme informado pelo *Pulse of the Profession™* do PMI em 2013, a capacidade de uma organização de atender cronogramas, orçamentos e especialmente objetivos de um projeto impacta significativamente sua capacidade de sobreviver — e até de ter sucesso. Conforme tratam a necessidade urgente de melhorar as taxas de sucesso dos projetos, as organizações enfrentam um ambiente complexo e arriscado que inclui:

- » O clima econômico do “fazer mais com menos”
- » Expandir as prioridades globais
- » A necessidade de possibilitar a inovação

O estudo *Pulse* também revelou que o fator mais crucial de sucesso no gerenciamento de processos é **a comunicação eficaz com todas as partes interessadas**—uma competência fundamental crítica a todas as organizações. Em um clima de negócios complexo e competitivo, as organizações não podem se dar ao luxo de desconsiderar esse elemento-chave do sucesso dos projetos e da lucratividade de longo prazo.

Pesquisas de negócios da Forbes, PricewaterhouseCoopers LLC e Towers Watson mostram que as organizações estão bem cientes do impacto positivo que a comunicação eficaz tem sobre os projetos, programas e portfólios. Entretanto, o que não tem ficado claro até agora é quanto impacto a comunicação ineficaz tem sobre os resultados do projeto e o sucesso subsequente do negócio. Relatório Detalhado *Pulse of the Profession™* do PMI: *O Papel Essencial da Comunicação* fornece aquele insight revelador.

O relatório *Pulse of the Profession™* do PMI em 2013 revelou que \$135 milhões de dólares estão em risco para cada \$1 bilhão de dólares gastos em um projeto. **Pesquisa posterior sobre a importância da comunicação eficaz revela que surpreendentes 56 por cento (\$75 milhões daqueles \$135 milhões de dólares) estão em risco devido a comunicações ineficazes.** (Ver Figura 1)

Apesar desse risco, muitas organizações admitem que atualmente não dão a importância adequada a comunicar eficazmente informações críticas de projeto, especialmente ao explicar os benefícios para o negócio das iniciativas estratégicas às partes interessadas em todos os níveis de um projeto. As organizações não podem executar iniciativas estratégicas a menos que possam comunicar eficazmente seus alinhamentos estratégicos e os benefícios para o negócio.

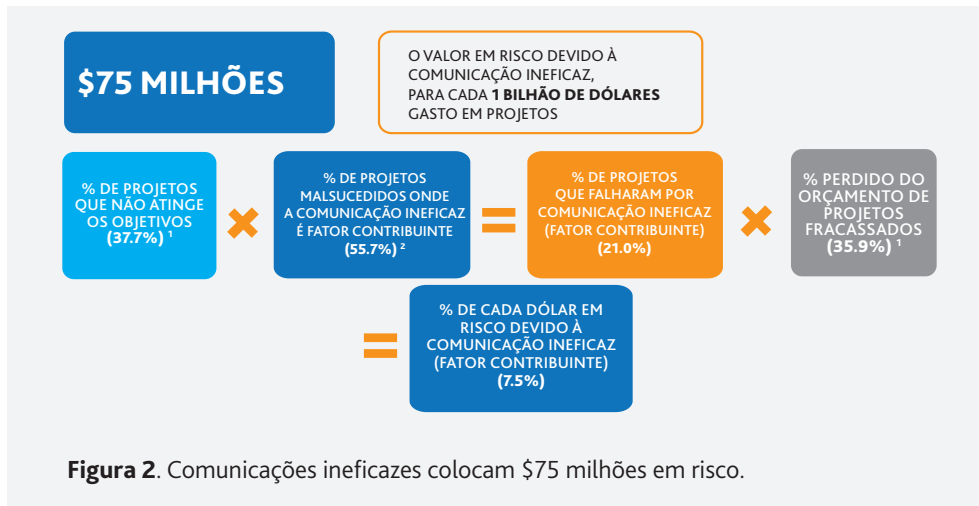
A pesquisa de comunicação *Pulse* do PMI conclui que as comunicações eficazes levam a projetos mais bem-sucedidos, permitindo que as organizações tornem-se de alto desempenho (concluindo uma média de 80 por cento dos projetos dentro do cronograma, dentro do orçamento e atendendo os objetivos originais). Essas organizações arriscam 14 vezes menos dólares que suas concorrentes de baixo desempenho. O relatório também focaliza as dificuldades de comunicação que impedem as organizações de concluir projetos mais bem-sucedidos e identifica iniciativas-chave que podem ajudar as organizações a melhorar suas comunicações enquanto enfrentam suas próprias dificuldades nesse ambiente complexo e arriscado.



Figura 1. O valor em risco para cada \$1 bilhão de dólares gasto em projeto.

OS EXECUTIVOS E GERENTES DE PROJETO CONCORDAM: A COMUNICAÇÃO É CRÍTICA

Os executivos e gerentes de projeto ao redor do mundo concordam que a falta de comunicação contribui para a falha de projetos. O Estudo de Iniciativas Estratégicas Insights 2010 da Forbes "Adaptando a Estratégia Corporativa à Economia em Mudança," descobriu que nove entre dez diretores executivos acreditam que a comunicação é crítica para o sucesso de suas iniciativas estratégicas, cerca de metade dos respondentes cita a comunicação como um componente integral e ativo de seus planejamentos estratégicos e processos de execução. Os gerentes de projeto, por seu lado, veem da mesma maneira; de acordo com a pesquisa *Pulse* do PMI, 55 por cento dos gerentes de projeto concordam que a comunicação eficaz a todas as partes interessadas é o fator de sucesso mais crítico no gerenciamento de projetos.

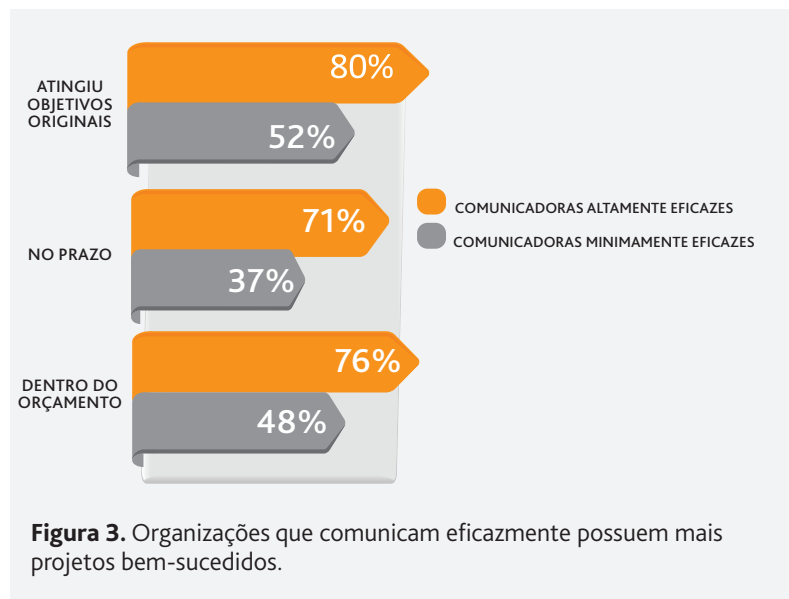


A terceira pesquisa global da PricewaterhouseCoopers LLC (PwC) sobre o estado atual do gerenciamento de projetos revela que, de acordo com os executivos, a comunicação eficaz está associada a um aumento de 17 por cento na conclusão de projetos dentro do orçamento.

De modo similar, o "Relatório do Estudo ROI sobre Mudanças e Comunicação" da Towers Watson de 2011-2012 mostra que empresas que possuem práticas altamente eficazes de comunicação têm probabilidade 1,7 vezes maior de superar seus concorrentes financeiramente.

Claramente, as organizações estão muito cientes de quão crítica é a comunicação eficaz para o sucesso de projetos estratégicos e ao final das contas para o sucesso organizacional.

No entanto, a pesquisa de comunicação *Pulse* descobre que apenas uma de cada quatro organizações pode ser definida como comunicadora altamente eficaz. Isso sugere que a maioria das organizações tem a oportunidade de identificar áreas problemáticas e traçar uma rota para melhorar a eficácia da comunicação de seus projetos. O relatório de comunicação *Pulse* quantifica a influência que a comunicação eficaz tem sobre projetos bem-sucedidos, e o quanto a comunicação ineficaz pode custar a uma organização.



Fontes:

¹ Pulse of the Profession™ 2013 do PMI

² Estudo Detalhado Pulse of the Profession™ do PMI: O Papel Essencial da Comunicação

OS RISCOS REAIS DA COMUNICAÇÃO INEFICAZ

Nem todos os projetos são bem-sucedidos. Em média, dois de cinco projetos não alcançam seus objetivos originais e as intenções do negócio, metade desses projetos mal-sucedidos estão relacionados a comunicação ineficaz. (ver Figura 4) Isso representa \$75 milhões de dólares em risco para cada \$1 bilhão de dólares gastos – mais de 50 por cento dos \$135 milhões de dólares informados pelo relatório *Pulse* do PMI. (Ver Figura 2)

Uma organização está arriscando não apenas dólares, mas arrisca as taxas de sucesso do projeto. Nossa pesquisa prova que a comunicação ineficaz leva a menos projetos bem-sucedidos; as organizações que são comunicadoras minimamente eficazes informam um número significativamente menor de projetos que atendem os objetivos originais, dentro do prazo e terminam dentro do orçamento. (Ver Figura 3) As organizações devem assumir esse problema e encabeçar iniciativas que venham a melhorar a comunicação e evitar mais falhas de projeto.

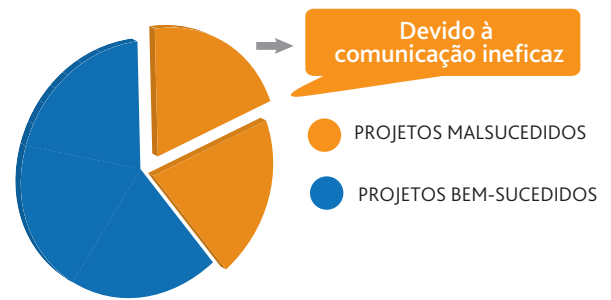


Figura 4. Um em cada cinco projetos é mal-sucedido devido à comunicação ineficaz.

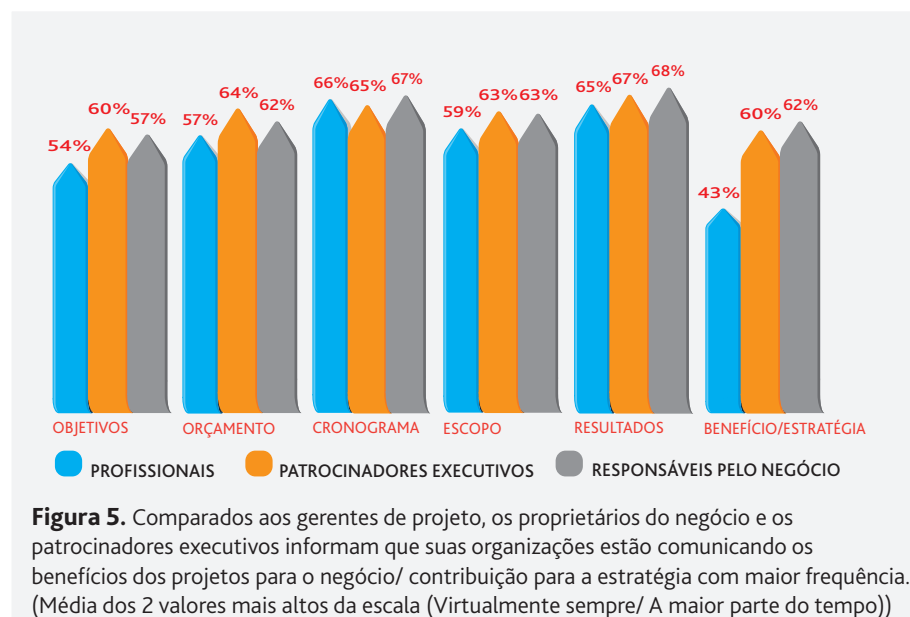
A LACUNA DA COMUNICAÇÃO, DIFICULDADES COM A LINGUAGEM

Os resultados revelam que enquanto todos os aspectos da comunicação do projeto podem ser desafiadores para as organizações, as maiores áreas com problemas são:

- » Uma lacuna no entendimento dos benefícios para o negócio.
- » Dificuldades que envolvem a linguagem usada para fornecer as informações relativas ao projeto, que é frequentemente obscura e salpicada com jargão de gerenciamento de projetos.

A Lacuna que Envolve os Benefícios para o Negócio

A pesquisa do PMI indica que as organizações reconhecem que a comunicação eficaz é um componente importante do sucesso. Entretanto, ela também revela que compreender a importância da comunicação nem sempre garante comunicações bem-sucedidas. Nosso estudo encontrou uma disparidade dentro das organizações; enquanto os proprietários do negócio e os patrocinadores executivos informam que a comunicação sobre os benefícios para o negócio e o alinhamento com a estratégia é feita, os gerentes de projeto não concordam. Os diretores de PMO e líderes de projeto seniores da organização devem assumir o controle dessa lacuna e explicar para as equipes do projeto os benefícios para o negócio das iniciativas estratégicas. (Ver Figura 5)



“Todos precisam entender o objetivo de longo prazo para que possam saber como estão contribuindo, como estão causando um impacto”.

Jennifer Georgius,
Gerente de Programa no
TD Bank

Quando as empresas criam uma ponte entre os que desenvolvem a estratégia e os que devem executá-la, os projetos são mais bem-sucedidos. As organizações que informam comunicações de projeto mais frequentes, particularmente envolvendo os benefícios para o negócio e a contribuição para a estratégia, apresentam em média significativamente mais projetos bem-sucedidos do que as organizações que comunicam as mesmas informações com menor frequência. (Ver Figura 6)

As Armadilhas da Linguagem Pobre

Os resultados da pesquisa mostram que as organizações têm dificuldade em comunicar-se com os níveis adequados de *clareza e detalhes*. Essa dificuldade é provavelmente exacerbada pelo divisor entre cada audiência-chave e sua compreensão (ou falta desta) da linguagem técnica específica do projeto. (Ver Figura 7)

Não é de surpreender que esse ponto de dificuldade também impacte o sucesso das iniciativas estratégicas de uma organização. Os dados mostram que uma média de quatro entre cinco projetos comunicados com clareza e detalhes suficientes — comunicados na linguagem da audiência — atingem os objetivos e intenções originais do negócio, comparado com pouco mais de metade dos projetos quando a comunicação não é suficientemente clara e detalhada. (Ver Figura 6)

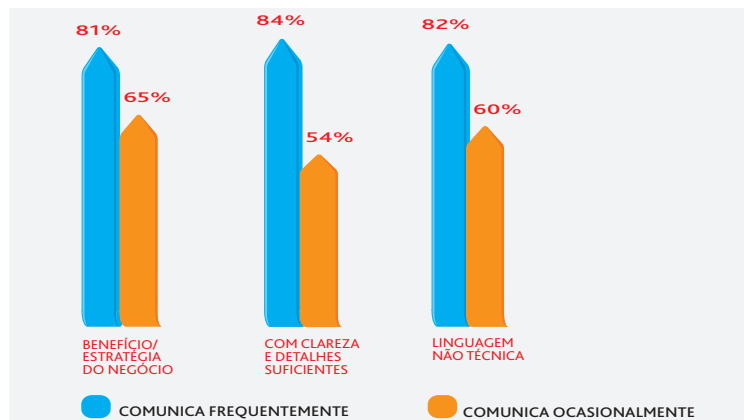


Figura 6. A comunicação frequente sendo clara, relevante e sobre os benefícios para o negócio e a contribuição para a estratégia, leva a mais projetos bem-sucedidos. (Percentual de projetos atingindo os objetivos originais e as intenções de negócio)

Destes indicadores fica evidente que o sucesso do projeto é dependente da comunicação das informações corretas às partes interessadas adequadas, usando linguagem clara e relevante, que entre em ressonância com a audiência.

MELHORAR A COMUNICAÇÃO PARA MAXIMIZAR O SUCESSO E MINIMIZAR RISCOS

Claramente, organizações que comunicam eficazmente possuem mais projetos bem-sucedidos. Os resultados mostram que as que têm alto desempenho são comunicadoras mais eficazes. Por isso, não surpreende que as comunicadoras altamente eficazes têm probabilidade cinco vezes maior de terem alto desempenho³ que as comunicadoras minimamente eficazes. Conforme informado no estudo *Pulse*, as organizações de alto desempenho colocam 14 vezes menos dólares em risco. Esses resultados sugerem que as que têm baixo desempenho podem se beneficiar claramente com a melhoria de suas práticas de comunicação, pois as melhorias lhes permitirão realizar projetos mais bem-sucedidos e ter menos dólares em risco. (Ver Figura 8)

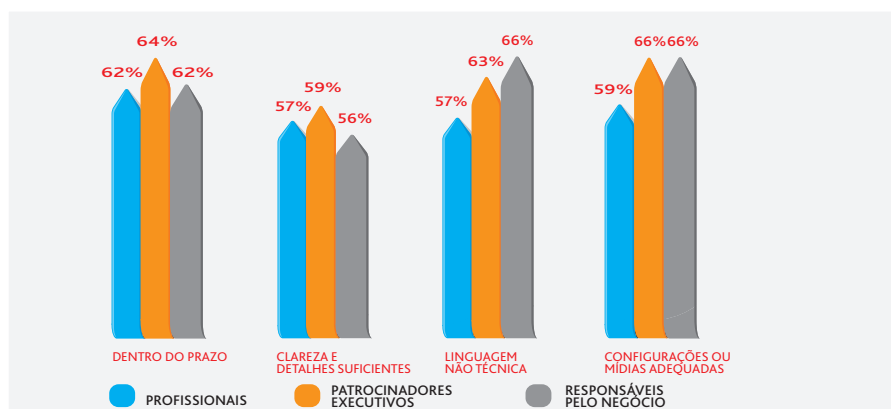


Figura 7. A maior dificuldade reportada é comunicar-se com a clareza/detalhe adequados, enquanto que a maior lacuna é comunicar-se com uma linguagem compreendida universalmente. (Média dos 2 valores mais altos da escala (Virtualmente sempre/ A maior parte do tempo))



Figura 8. Efetividade da comunicação e alto desempenho: aquelas que se comunicam mais eficazmente têm maior probabilidade de serem de alto desempenho.

³ Mais projetos que terminam no prazo, dentro do orçamento original e atingindo os objetivos e as intenções de negócio originais do projeto são as marcas das organizações de alto desempenho, pois elas obtêm em média 80 por cento ou mais dos projetos com essas três características (comparada à média das de baixo desempenho de 60 por cento ou menos projetos com todas as três características.)

Os dados mostram que as organizações de alto desempenho distinguem-se por ultrapassar todos os aspectos quantificados da comunicação do projeto, especificamente em relação à lacuna e pontos de dificuldade citados anteriormente.

- » Organizações de alto desempenho são melhores em comunicar importantes áreas tópicos de projeto, inclusive objetivos, orçamento, cronograma, escopo, resultados e os benefícios do projeto para o negócio. (Ver Figura 9)
- » Além disso, as organizações de alto desempenho são notavelmente melhores em fazer comunicações de projeto dentro do prazo, fornecendo clareza e detalhes suficientes, usando linguagem não técnica e escolhendo as configurações ou mídias adequadas para a entrega. (Ver Figura 10)
- » As organizações de alto desempenho usam planos formais de comunicação com maior frequência e maior eficácia comparadas com organizações de baixo desempenho. As de alto desempenho criam planos formais de comunicação para quase o dobro de projetos. (Ver Figura 11) E, os planos de comunicação de projeto para organizações de alto desempenho são mais de três vezes mais eficazes se comparados aos das suas concorrentes de baixo desempenho. (Ver Figura 12)

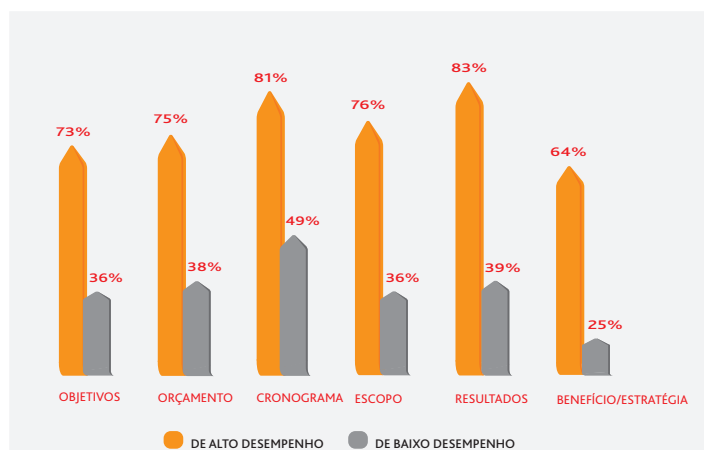


Figura 9. As de alto desempenho comunicam-se com maior frequência em todos os tópicos, inclusive comunicar os benefícios para a estratégia/negócio. (Média dos 2 valores mais altos da escala (Virtualmente sempre/ A maior parte do tempo))

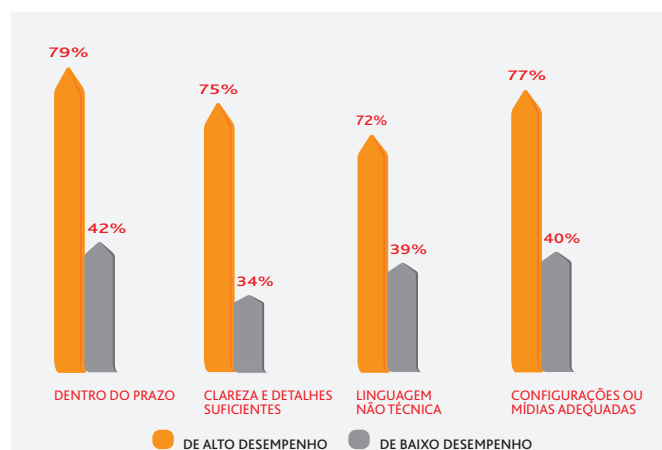


Figura 10. As de alto desempenho comunicam-se com maior frequência que as de baixo desempenho em todas as formas de transmitir a mensagem. (Média dos 2 valores mais altos da escala (Virtualmente sempre/ A maior parte do tempo))

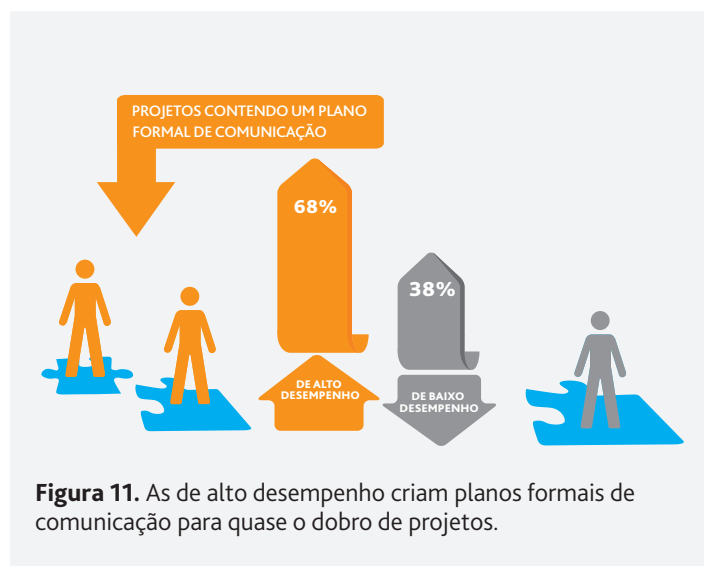


Figura 11. As de alto desempenho criam planos formais de comunicação para quase o dobro de projetos.



Figura 12. Os planos de comunicação de projeto para organizações de alto desempenho são mais de três vezes mais eficazes.

COMUNICAÇÃO EFICAZ COM AS PARTES INTERESSADAS LEVA A PROJETOS MAIS EFICAZES

As comunicações são impactadas quando diferentes grupos de partes interessadas usam jargão e linguagem diferentes. Esse problema de comunicação também pode levar a diferentes expectativas para um projeto, o que termina impactando o resultado final.

“... Em qualquer projeto você tem que ajustar a linguagem dependendo da audiência, por exemplo, existe uma equipe técnica que entende os termos técnicos muito bem, mas não entende todos os termos de gerenciamento de projeto. Por isso os termos de gerenciamento de projeto precisam ser traduzidos em termos que eles entendam”.

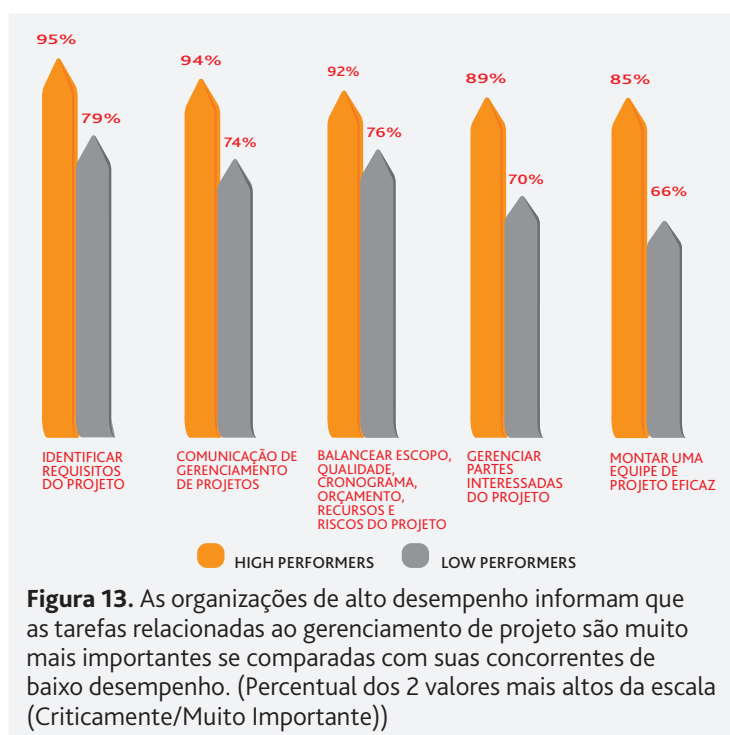
“No nível da média gerência eles entendem ‘operações.’ Eles entendem mais detalhes e provavelmente são as pessoas com as quais posso usar a terminologia de gerenciamento de projetos e alguma terminologia técnica, com terminologia técnica pesada, mas não muito... A alta administração, eles falam a linguagem do dinheiro. Eles querem saber de ‘números concretos’, ‘sim ou não’, ... Eles estão mais focados em ‘valor para o negócio’, em ‘custos e benefícios... mas não tanto na terminologia de gerenciamento de projetos. Por isso nesse caso também tenho que traduzir aquela linguagem em termos que lhes sejam familiares e que eles queiram ouvir – que na maioria das vezes é sobre dinheiro”.

“Faz alguns anos tivemos um importante projeto de mídia envolvendo novas tecnologias e muito complexo. A comunicação era confusa porque era com novas tecnologias e havia expectativas elevadas. O departamento de vendas era muito bom em comunicar uma visão e alguns benefícios... Mas a linguagem técnica nas comunicações não era muito clara... Quando recebi o projeto comecei a juntar todas as partes, examinando o contrato e preparando todos os recursos. Logo percebi que havia uma disparidade entre a visão e o que a solução iria entregar. Por causa da falta de conhecimento técnico e por causa da complexidade do contrato e de como a proposta foi criada, havia muitas hipóteses imprecisas”.

“Assim o primeiro passo do projeto foi deixar isso claro para a alta administração. Havia um mal-entendido sobre o que a solução iria entregar. **Após muitas conversas entre o pessoal técnico e a alta administração decidimos que em vez de um projeto seriam três fases para poder atender as entregas desejadas pela alta administração”.**

- Victor Olvera, Gerente de Programa, Cisco Systems

Está claro que organizações de alto desempenho são muito mais bem-sucedidas na comunicação. Sem surpresas, o estudo também revelou que as de alto desempenho compreendem a importância crítica das comunicações para o sucesso de seus projetos — muito mais do que as organizações de baixo desempenho (69 por cento versus 58 por cento). E, colocar importância nas comunicações não é a única área na qual as de alto desempenho se sobressaem; elas divulgam todas as tarefas relacionadas a gerenciamento do projeto como muito mais importantes se comparadas a suas concorrentes de baixo desempenho. (Ver Figura 13)



O CAMINHO A SEGUIR

As organizações que querem melhorar sua comunicação e se tornar de alto desempenho, devem considerar as seguintes estratégias.

1. Fechar a lacuna de comunicação em torno dos benefícios para o negócio.

Os diretores de PMO e líderes de projeto seniores precisam assumir o controle e comunicar melhor os benefícios dos projetos para a estratégia e o negócio aos responsáveis pela sua implementação. Quando a lacuna está fechada os projetos são mais bem-sucedidos. As organizações de alto desempenho são capazes de otimizar os resultados transmitindo essas informações às equipes do projeto frequentemente e eficazmente.

2. Adaptar as comunicações aos diferentes grupos de partes interessadas.

Muitas organizações têm dificuldade em comunicar com o nível adequado de clareza e detalhes e na linguagem adequada a todas as partes interessadas. As de alto desempenho entendem que os vários grupos de partes interessadas usam a linguagem de maneira diferente e adaptam as comunicações conseqüentemente; elas também reconhecem que todos os grupos precisam ter uma visão clara para o projeto e no fim das contas o sucesso organizacional.

3. Reconhecer o valor do gerenciamento de projetos, inclusive das comunicações no gerenciamento de projetos.

O *Pulse* informa que a maioria das organizações subestima o gerenciamento de projetos, o que resulta em baixo desempenho do projeto. Os resultados mostram que as de alto desempenho colocam maior importância nas tarefas de gerenciamento do projeto, particularmente nas comunicações do gerenciamento do projeto. Conforme demonstrado, as comunicações bem-sucedidas são mais aparentes nas organizações de alto desempenho, porque elas reconhecem a importância e o valor da comunicação eficaz do gerenciamento do projeto e do próprio gerenciamento do projeto.

4. Usar práticas padronizadas de comunicação de projeto e usá-las de forma eficaz.

O *Pulse* informa que a probabilidade de usar práticas padronizadas em toda a organização é quase três vezes maior nas organizações de alto desempenho do que nas de baixo desempenho, obtendo melhores resultados do projeto no final. Uma forma padronizada de prática de gerenciamento de projeto é um plano formal de comunicação, que embora padronizado, deve ser adaptável e adequado a todas as partes interessadas. Os resultados mostram que as organizações de alto desempenho estão usando planos formais de comunicação de projeto com maior frequência e maior eficácia, permitindo-lhes operar com sucesso em um clima empresarial complexo e competitivo.

Com \$75 milhões de dólares em risco devido a comunicações ineficazes – mais de 50 por cento dos \$135 milhões de dólares para cada \$1 bilhão de dólares gasto – fica clara a necessidade de comunicações eficazes para o sucesso do projeto e finalmente da organização. O sucesso do projeto é dependente da comunicação das informações certas às partes interessadas adequadas, usando linguagem clara e relevante que entre em ressonância com a audiência. Por fim, comunicações mais eficazes levam a melhor gerenciamento de projetos e programas, projetos mais bem-sucedidos, alto desempenho e menos dólares em risco.

COMUNICAÇÕES CONSISTENTES DE PROJETO A PROJETO LEVAM A EFICIÊNCIAS

Comunicações consistentes são críticas para qualquer projeto bem-sucedido. O desenvolvimento de protocolos de comunicações e a distribuição adequada de informações e conhecimento permite que a equipe atinja os objetivos originais do negócio com eficiência. Quanto mais informações são compartilhadas pela organização em relação a um projeto ou a uma entrega, menores são as chances de aumento do escopo.

O “Chaves para Construir um Escritório de Projetos Empresarial Bem-sucedido” da IBM descobriu: “Uma abordagem consistente de entrega de gerenciamento de projeto para toda a IBM que melhore a entrega no prazo e a qualidade da entrega enquanto reduz os custos do projeto. A comunicação é simplificada e mais oportuna com ferramentas, formatos e terminologia padronizados. Os gerentes de projeto em toda a IBM beneficiam-se da experiência dos outros de forma a não perderem mais tempo reinventando técnicas já utilizadas com sucesso”.

Relatório Detalhado Pulse of the Profession™ do PMI: A pesquisa *O Papel Essencial da Comunicação* foi realizada em março de 2013 entre 742 profissionais de gerenciamento de projeto com três ou mais anos de experiência na função e que estivessem trabalhando atualmente em tempo integral na função, e entre 148 patrocinadores executivos e 203 proprietários de negócio que tivessem se envolvido em grandes projetos de capital com orçamentos totais de \$250.000 dólares ou mais nos últimos três anos e estivessem em organizações com um mínimo de 1.000 empregados pelo mundo.

OS RESPONSÁVEIS PELO PROJETO PRECISAM FALAR A LINGUAGEM DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Comunicar-se com a liderança superior de uma organização requer sensibilidade tanto para a linguagem como para a forma e com a quantidade correta de detalhes, isso é crítico para o sucesso.

Em “Fale a Linguagem da Liderança” de Phil Bristol e Gary Yeatts, eles explicam “Com uma especialização na ciência de gerenciamento de projetos, um gerente de projetos (GP) comunica conceitos complexos usando uma linguagem altamente definida e especializada... que tem significado específico e ajuda os profissionais de gerenciamento de projetos a conversar sobre os aspectos técnicos de um projeto. Essa linguagem especializada de gerenciamento de projetos auxilia um GP a entender e depois aplicar conhecimento em um projeto particular”.

“Assim como a linguagem técnica para gerenciar um projeto ajuda a definir os resultados, a linguagem da liderança auxilia um GP a entender e aplicar habilidades de comunicação de uma forma que cria confiança, gerencia conflitos, convida ao comprometimento e adota a responsabilidade enquanto produz os resultados corretos. Os GPs bem-sucedidos possuem ambas as habilidades de gerenciamento de projetos e de liderança”.

Diretor de Gerenciamento de Projetos na AT&T Jason Gadsby observa “Eu acho que as pessoas que falham não estão fazendo a amarração com a estratégia da nossa alta administração”.



Project Management Institute — Sede | 14 Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EUA
Chamada local: +1-610-356-4600 | Chamada gratuita: 1-855-746-4849
Fax: +1-610-482-9971 | www.pmi.org | #pmipulse