

Avaliação da Aplicabilidade de Metodologias de Gerenciamento de Projetos na Comunicação Organizacional

Rafael Figueiredo Cruz e Silva¹

Mateus Erthal Lutherback Dias²

Resumo

O campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas tem se afastado da Teoria da Administração? Mais do que procurar respostas para essa pergunta, nosso objetivo com esse artigo é chamar a atenção para metodologias largamente aplicadas nas organizações que ainda não foram devidamente absorvidas pelo campo das Relações Públicas, seja no ensino, na pesquisa ou na prática profissional. As metodologias de gerenciamento de projetos estão cada vez mais disseminadas no dia-a-dia das organizações, inclusive para execução de projetos de comunicação. Entretanto, parece faltar aos comunicadores uma certa familiaridade com esse tipo de ferramenta. Procuramos aqui apresentá-las e descrever sucintamente como elas podem ser aplicadas pelos profissionais de comunicação.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos; PMI; Scrum; comunicação organizacional.

Introdução

Já faz tempo que o campo das Relações Públicas absorveu, no exercício da sua prática profissional, algumas ferramentas oriundas do campo da Administração. Por estarem em ambientes organizacionais, os RPs naturalmente incorporaram em suas rotinas de trabalho instrumentos e práticas desenvolvidas por outras ciências. A construção de diagnósticos de comunicação e o consagrado planejamento de comunicação são os melhores exemplos da utilização de técnicas da Administração no campo da comunicação.

¹ Bacharel em Relações Públicas e Mestre em Comunicação e Sociabilidade Contemporânea pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Profissional de Comunicação Social da Petrobras.

² Bacharel em Relações Públicas pela UERJ.

Entretanto, apesar dos conceitos e práticas de planejamento serem amplamente disseminados nos cursos de nível superior de Relações Públicas e estarem na rotina dos profissionais de comunicação das organizações – especialmente os que trabalham com planejamento e gestão da comunicação –, parece que vivemos um período de lacuna no estudo e análise da aplicabilidade de técnicas e ferramentas administrativas na atividade de comunicação.

É difícil precisar o real motivo pelo atual, por assim dizer, “desinteresse” do campo da comunicação organizacional e Relações Públicas por ferramentas e técnicas largamente aplicáveis nas empresas. Em recente artigo (Cruz e Silva, 2016), revisamos a literatura brasileira sobre mensuração de resultados em comunicação e defendemos a necessidade de desenvolver metodologias que pudessem auxiliar no cálculo de retorno sobre investimentos – Return On Investment ou ROI, em inglês – da atividade de comunicação organizacional.

No presente trabalho, queremos investir na reflexão de algumas metodologias largamente utilizadas pelas grandes organizações da atualidade para estruturação de processos de trabalho: as metodologias de gerenciamento de projetos.

Mais do que destrinchar a aplicabilidade desses métodos na atividade de comunicação organizacional, estamos interessados em apresentá-las, explicitar suas origens e apontar diferenças entre algumas metodologias. Ao final do texto, fizemos um exercício de descrever dois projetos que foram desenvolvidos utilizando técnicas dessas metodologias. Nossa intenção é tentar demonstrar, mesmo que superficialmente, a potencialidade dessas metodologias para a prática profissional do comunicador nas organizações.

Gerenciamento de projetos: antecedentes

O gerenciamento de projetos começou a desenvolver-se como uma metodologia dentro das organizações há aproximadamente 50 anos. Apesar de já existirem rotinas de trabalho que se estruturavam em projetos antes da década de 1960, é nessa época que o gerenciamento de projetos começa a ganhar forma enquanto metodologia.

É no bojo da Escola de Planejamento – uma das escolas prescritivas de formulação de estratégia – que nascem as primeiras metodologias de gerenciamento de projetos. Essa escola defendia que o processo de formulação de estratégias deveria ser realizado de maneira organizada e planejada. Um departamento especializado, integrado por planejadores qualificados e valendo-se de uma gigantesca quantidade de dados – que caracterizasse fielmente o funcionamento da organização – deveria ficar responsável por desenvolver a estratégia.

Os defensores da Escola de Planejamento despontaram no campo acadêmico da Teoria das Organizações como críticos aos teóricos da Escola de Design. Estes defendiam, em linhas gerais, que a estratégia da organização deveria ser formulada, eminentemente, pela percepção e criatividade do líder – em geral, o fundador, o indivíduo que “teve a ideia” da organização.

Para os “Planejadores”, havia uma certa negligência dos “Designers” na formulação das estratégias. Para aqueles, a criatividade do líder da organização deveria ser substituída por uma sequência de etapas extremamente elaborada.

No início da obra *Safari da Estratégia*, H. Mintzberg organiza uma consistente revisão das escolas de formulação de estratégia. Sobre o “conflito” entre as ideias das Escola de Design e Planejamento, Mintzberg escreve:

É certo que pensamos para agir, mas também agimos para pensar. Tentamos coisas e aquelas que funcionam convergem gradualmente para padrões que se transformam em estratégias. Não se trata de comportamento evasivo de pessoas desorganizadas, mas sim da própria essência do aprendizado estratégico (MINTZBERG, 2000, p. 59).

Com o passar do tempo, a própria Escola de Planejamento acabou sendo alvo de várias críticas, oriundas principalmente dos adeptos da Escola de Posicionamento de Michael Porter. Para os críticos da Escola de Planejamento, o excesso de foco no levantamento e tratamento de dados acabou tornando o processo de planejamento extremamente mecanizado, além de não apresentar soluções aplicáveis à estratégia da organização. Mintzberg resume as críticas à Escola de Posicionamento: “sistemas não raciocinam e, quando são usados para mais do que a simples facilitação do pensamento humano, eles podem dificultar o ato de pensar” (MINTZBERG, 1994, p. 72).

A impressão é que as técnicas dos “Planejadores” funcionavam muito mais para controlar o fluxo da organização e monitorar o ambiente do que trazer propostas aplicáveis à estratégia. Além disso, a excessiva preocupação em conseguir projetar uma realidade futura – que muitas vezes não chegava a se realizar – não se adequava mais às mudanças cada vez mais rápidas de ambientes e mercados.

Nos anos 1980, os conceitos da Escola de Planejamento começaram a ser abandonados para o exercício de formulação de estratégias. Entretanto, uma das “vertentes” da Escola que manteve o fôlego e seguiu apresentando técnicas cada vez mais elaboradas para o controle e monitoramento dentro da organização foi o gerenciamento de projetos.

Metodologias de gerenciamento de projetos: breve histórico

Ao longo dos anos 1960, como fruto dos estudos dos pesquisadores da Escola de Planejamento, diversas organizações começaram a aplicar técnicas de estruturação de rotinas de trabalho que passaram a enxergar seus objetos como projetos. Nesse momento, faz-se importante detalhar melhor o conceito de projeto.

R. Vargas (2016), em linhas gerais, define um projeto como um empreendimento não repetitivo caracterizado por uma sequência lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido (VARGAS, 2016, p. 7). Ele conclui afirmando que “... projeto é um conjunto de ações, executado de maneira coordenada por uma organização transitória, ao qual são alocados os insumos necessários para, em um dado prazo, alcançar o objetivo determinado” (VARGAS, 2016, p. 8).

Essa definição nos é útil para diferenciar um projeto de uma rotina. Esta é caracterizada pela repetição e pelo aprendizado que dela advém, além da busca de estabilidade dentro de um determinado ambiente. Como exemplo podemos citar as atividades dos vendedores numa empresa de varejo, como uma boutique de roupas. Um exemplo de rotina na comunicação organizacional pode ser a necessidade periódica de publicação de matérias na intranet da empresa.

Em sua definição de projetos, K. Heldman (2006) desenvolve melhor outros elementos do conceito. De acordo com ele,

“os projetos têm natureza temporária e tem data de início e fim definidas, e estarão concluídos quando as respectivas metas e objetivos forem cumpridos. Às vezes, terminam quando se chega à conclusão de que não é possível cumprir suas metas e objetivos, o que determina então o seu cancelamento. Os projetos servem para lançar um produto ou serviço que não existia anteriormente, o que pode incluir produtos tangíveis, serviços como consultoria ou gerência de projetos e funções de negócios que apoiam a empresa. Os projetos também podem produzir resultados, como um documento que detalhe as descobertas de uma pesquisa” (HELDMAN, 2006, p. 3).

A mais antiga metodologia de gerenciamento de projetos é a mais tradicional: a do Project Management Institute, o PMI³. Fundado em 1969 nos Estados Unidos pelos engenheiros Ned Engman, James Snyder, Susan Gallagher, Eric Jenett e J. Gordon Davis, o PMI começou como um grupo de trabalho/estudos no Instituto de Tecnologia da Georgia. Desde a sua fundação, o Instituto de Gerenciamento de Projetos defendia a profissionalização do gerente de projetos enquanto uma atividade (ou carreira) dentro das organizações.

Nos anos 1970, o PMI iniciou o desenvolvimento das bases conceituais que iriam alicerçar sua metodologia. Já na década de 1980 o Instituto padroniza a sua metodologia de gerenciamento de projetos. Um dos marcos da proposta foi o lançamento da certificação de Profissional em Gerenciamento de Projetos – Project Management Professional, ou PMP.

A consolidação da metodologia do PMI como a principal para o gerenciamento de projetos veio com o primeiro livro que a documentava. A 1ª edição do Project Management Body of Knowledge⁴ (PMBOK) foi lançada em 1996. Atualmente a obra está na 5ª edição.

Em outros lugares do mundo, organizações públicas e privadas estavam desenvolvendo e tentando implementar métodos que estruturassem e organizassem as rotinas de trabalho para a execução de um empreendimento. Na Inglaterra, um pequeno grupo de ex-gerentes da filial britânica da IBM reuniu-se para, em 1975, desenvolver uma metodologia

³ Em português, o Instituto de Gerenciamento de Projetos

⁴ Corpo de Saber em Gerenciamento de Projetos, em português

em gerenciamento de projetos. Eles fundaram a empresa Simpack Systems para oferecer consultoria em gerenciamento de projetos na metodologia recém-criada por eles, a PROMPT II (sigla para Project Resource Organization Management Planning Techniques).

Em 1979, a Simpack Systems foi contratada pela Agência Central de Computação e Telecomunicações do governo britânico⁵ para implementar a metodologia PROMPT II em todos os projetos de tecnologia de informação e telecomunicações do governo.

Na década de 1980, a Simpack Systems foi adquirida pela empresa canadense LBMS, que estava iniciando o desenvolvimento de sua própria metodologia de gerenciamento de projetos, a SSADM (System Specification and Design Methodology – Metodologia de Design e Especificação de Sistemas). Ao final da década de 1980, a LBMS e a CCTA divergiram sobre a liberação do conhecimento da metodologia: a CCTA queria disponibilizá-la para o domínio público enquanto a LBMS queria manter a patente para continuar vendendo a metodologia a outras organizações.

Em 1989, num acordo entre as organizações, a CCTA iniciou o desenvolvimento de uma metodologia derivada do PROMPT II, que foi batizada de PRINCE (Projects In Controlled Environment). De lá para cá, a metodologia evoluiu para uma segunda versão, a PRINCE2, que também certifica profissionais em gerenciamento de projetos.

Outro país que enveredou no desenvolvimento e implementação de uma metodologia de gerenciamento de projetos foi a Alemanha. Entre as décadas de 1970 e 1980, a Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ) – uma organização cuja função era fomentar e promover o intercâmbio entre organizações governamentais alemãs – instituiu um grupo de especialistas para criar uma metodologia de planejamento que permitisse que as equipes envolvidas e as pessoas a serem afetadas por um projeto de empreendimento participassem mais da sua própria gestão. A necessidade de desenvolver uma metodologia mais participativa foi motivada pela percepção de que as concepções e ações do planejamento público alemão estavam concentradas no poder central do governo. Consequentemente, os planos para implementação de projetos públicos

⁵ Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA)

apresentavam poucas respostas eficientes para a solução dos problemas sociais, permitindo a continuidade da exclusão social numa Alemanha que ainda possuía uma fatia da população em condições de pobreza.

Inspirado pela Logical Framework Approach, uma metodologia de gerenciamento de projetos desenvolvida pela Agência de Saúde dos Estados Unidos no início dos anos 1970, o grupo de especialistas da GTZ criou a metodologia Zopp: Ziel Orientierte Projekt Planung ou Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos⁶.

A metodologia Zopp adotou como premissa a participação dos envolvidos no planejamento dos projetos. O objetivo é promover a participação social em projetos permitindo

“... um processo de planejamento participativo e transparente orientado para as necessidades dos parceiros e dos grupos-alvo e na noção de que um projeto ou programa constitui um processo, cujos elementos principais têm de ser desenvolvidos passo a passo em equipes que contam com a participação dos indivíduos ou grupos afetados pelo projeto e que têm de ser documentados de forma facilmente reproduzível” (RELATÓRIO DO PLANO DE REABILITAÇÃO DE ÁREAS URBANAS CENTRAIS DE NATAL, 2006, p. 4).

Métodos ágeis de gerenciamento de projetos

A segunda metade da década de 1990 e a primeira década deste século trouxeram as primeiras críticas às metodologias clássicas de gerenciamento de projetos. O fato da maioria dos estudos considerar um número limitado de cenários, sempre apelando para exemplos de desenvolvimento de empreendimentos tradicionais (geralmente aplicáveis à indústria automobilística e de construção civil) começou a indicar a inaplicabilidade das metodologias consagradas de gerenciamento de projetos para certos tipos de indústrias.

O desenvolvimento de projetos em empresas eminentemente inovadoras e criativas como as de tecnologias de informação e telecomunicações, exigia técnicas dinâmicas de gerenciamento de projetos. É nesse contexto que um grupo de especialistas em gerenciamento de projetos de softwares, reuniu-se nos Estados Unidos no início de 2001 para discutir práticas de desenvolvimento de softwares. A conclusão dessa reunião foi o

⁶ Do alemão: Ziel – objetivos; Orientierte – orientados; Projekt – projeto; Planung – planejamento.

lançamento do Manifesto Ágil, que pode ser considerado o documento seminal para as metodologias ágeis em gerenciamento de projetos.

Em linhas gerais, o manifesto defende que o processo de desenvolvimento de software deve priorizar: a) a interação das equipes ao invés do uso excessivo de ferramentas de acompanhamento de projeto; b) o software em funcionamento em comparação com a entrega de uma documentação abrangente; c) a colaboração com o cliente ao invés da extensão dos contratos de prestação de serviços; e d) a agilidade para adaptar às mudanças em detrimento à sequência do plano original. Além das prioridades, o Manifesto Ágil lista 12 princípios sobre os quais os gerentes de projeto de software devem se basear para liderar um projeto de maneira ágil⁷.

De acordo com E. Conforto (2008), após ampla revisão da literatura, podemos definir o gerenciamento ágil de projetos como

... uma abordagem fundamentada em um conjunto de princípios, cujo objetivo é tornar o processo de gestão de projetos simples, flexível e interativo. Busca adaptar as práticas de gestão de projetos existentes para a aplicação em ambientes dinâmicos de projetos com especificidades regidas pela inovação, elevados níveis de incertezas e complexidade (CONFORTO, 2008, p. 38).

Entre os 14 autores originais do Manifesto Ágil estão Ken Schwaber e Jeff Shuterland, os criadores da metodologia ágil de gerenciamento de projetos mais disseminada atualmente: o Scrum.

Os principais estudiosos do Scrum o defendem como um método simples para gerenciar projetos complexos. Diferenciando-se de outras metodologias de projetos que, em geral, usam uma estrutura de cascata – uma etapa se sucede à outra e à outra, sequencialmente, até chegar na etapa final –, o Scrum preconiza métodos que vão acompanhando o projeto sem que suas etapas possuam necessariamente uma conexão sequencial.

O Scrum enquanto método é adequado para ser aplicado em ambientes com pouco conhecimento sobre os requisitos e sobre as técnicas a serem utilizadas no transcorrer do

⁷ Os 12 princípios do Manifesto Ágil estão disponíveis em <http://agilemanifesto.org/principles.html> (acessado em 10 de março de 2017).

próprio projeto. Em outras palavras, um ambiente no qual sabe-se pouco sobre as fontes de informação original e os resultados que uma tecnologia pode trazer, é um ambiente de incertezas. O Scrum é uma metodologia para gerir projetos em ambientes de incertezas.

Aplicação de metodologias de gerenciamento de projetos na comunicação organizacional

Não é possível, no espaço de um artigo, detalhar todos os prós e contras da aplicação de metodologias de gerenciamento de projetos nas atividades de um departamento de comunicação nas organizações. Tentaremos aqui, por meio de dois exemplos de projetos de comunicação de uma organização, destacar os maiores ganhos do uso dessa ferramenta na atividade de comunicação organizacional.

Para conduzir os dois exemplos supracitados foram utilizadas metodologias diferentes de gerenciamento de projetos. Na produção de um relatório das tecnologias desenvolvidas pelo Centro de Pesquisas da Petrobras foram utilizadas técnicas de uma metodologia ágil de gerenciamento de projetos, o Scrum. Para reformar um dos sites da empresa, foram utilizadas técnicas da metodologia do PMI.

Apesar de podermos classificar os dois projetos como “publicações” – uma impressa e outra digital – os produtos possuíam características bem diferentes, especialmente no que se referia aos atores envolvidos no seu desenvolvimento. Enquanto o relatório foi desenvolvido integralmente pelas equipes da Petrobras⁸, o site contou com a participação de fornecedores.

O relatório trazia o resultado anual das principais tecnologias desenvolvidas pelas áreas de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia Básica da Petrobras. Na sua produção, trabalharam uma integrante da equipe de atendimento – que atuou como gerente do projeto – e quase toda a equipe de produção de conteúdos da gerência de Comunicação do Centro de Pesquisas.

⁸ O único fornecedor contratado para a produção do relatório foi a gráfica que imprimiu o documento. Contudo, todas as especificações da publicação (tipo e gramatura do papel, acabamento da capa e contracapa, quantidade de cores e formato das páginas) foram geradas pela Petrobras.

O trabalho começou com uma entrevista com o gerente geral de Gestão Tecnológica, que assumiu o papel de dono do produto. A partir dela, foi produzido um documento de escopo, o guia inicial para a condução do projeto. Este documento assemelha-se em grande medida aos documentos de briefing produzidos por setores e agências de comunicação.

A partir do documento de escopo, a gerente do projeto – que, na nomenclatura da metodologia Scrum é chamada de líder do time – dividiu as atividades entre os integrantes da equipe de produção de conteúdos. Parte desta ficou responsável pela pesquisa, apuração, redação e validação dos textos. As atividades de produção e tratamento de imagens, direção de arte e diagramação ficou com outros integrantes da equipe. Já a líder do time inicialmente ficou responsável por checar, junto ao dono do produto, o cumprimento adequado de cada etapa do relatório.

Como se tratava de quase uma centena de tecnologias desenvolvidas, foi necessário entrevistar muitos pesquisadores e engenheiros da empresa. Durante a própria etapa de apuração, os profissionais de comunicação já tentavam levantar imagens que pudessem ilustrar as tecnologias. Quando não era possível escolher uma imagem com boa resolução que representasse devidamente a tecnologia, registrava-se numa lista a necessidade de produzir imagens para tal. Assim, a fotógrafa da equipe entrava em contato com a fonte para produzir as fotos.

A líder do time reunia-se individualmente com toda a equipe envolvida na produção do relatório pelo menos uma vez por semana. Ela registrava o que cada membro da equipe tinha desenvolvido na semana que se encerrava e tudo que estava agendado para fazer na seguinte. As tarefas registradas compunham um documento, o sprint backlog, que era utilizado para alimentar um pequeno banco de dados. Por meio deste, era possível identificar o cumprimento dos blocos de atividades conforme eles iam sendo concluídos.

Com o avanço do cronograma, algumas atividades tiveram que ser descartadas por outras; conforme o relatório ia sendo criado e diagramado, surgiam novas ideias para a peça – como ilustrações para as primeiras páginas. Essas pequenas alterações no andamento do projeto puderam ser acompanhadas com mais flexibilidade graças à metodologia aplicada.

Mensalmente a evolução do projeto era apresentada ao dono do produto. Ele apontava os textos da publicação que deveriam ser refeitos ou ampliados; indicava novas tecnologias a serem trabalhadas e descartava outras.

Conforme as seções do relatório iam sendo concluídas, a equipe responsável pela diagramação ia finalizando os cadernos.

Todo o trabalho consumiu aproximadamente nove meses, um mês a menos que no ano anterior, quando não foi utilizada nenhuma metodologia para o gerenciamento do projeto.

Já a produção do site ficou a cargo da gerência de Presença Digital da Comunicação da Petrobras holding. Envolveram-se nesse projeto quatro integrantes da equipe: um analista de sistemas e três profissionais de comunicação. Além deles, as equipes de dois fornecedores compuseram o time.

Para acompanhamento do projeto foram utilizadas técnicas da metodologia do PMI. O gerente do projeto iniciou o trabalho entrevistando a equipe do departamento que demandou a reforma do site. Essa entrevista resultou no termo de abertura do projeto, no qual fica registrado o escopo. Após a produção do documento e aprovação do documento, construiu-se a estrutura analítica de projeto (EAP) e o cronograma no software MS Project. A interface do programa gera, automaticamente, o gráfico de Gantt, que foi a ferramenta utilizada para acompanhamento da evolução física do projeto.

Por se tratar de um projeto que utilizou a metodologia do PMI, ele foi construído no formato cascata. Sendo assim, as etapas eram sequencialmente encadeadas o que não possibilitava que muitas delas fossem paralelizadas. Conforme uma etapa era concluída, passava-se para a outra e, aos poucos, as fases do projeto iam sendo concluídas.

O gerente do projeto era o responsável por articular as atividades da equipe da Petrobras e dos fornecedores. Nas primeiras etapas, buscava-se definir a nova arquitetura de informação do site. Após mapearem todas as páginas, os profissionais de comunicação da equipe da Petrobras propuseram, para o departamento demandante, a nova estrutura de informação do site. Com a aprovação desse primeiro documento, um dos fornecedores

– uma agência de comunicação – desenvolveu o wireframe, um protótipo navegável do site.

Concluído e aprovado o wireframe, o gerente de projeto pode envolver o outro fornecedor – uma agência de desenvolvimento de aplicações para Internet. Ao tomar conhecimento do wireframe e das funcionalidades previstas para o site, eles estipularam um cronograma de desenvolvimento. Este transformou-se na parte final do cronograma geral do projeto.

Paralelamente, a agência de comunicação desenvolvia uma proposta de leiaute. Após aprovada, partiu-se para o desenvolvimento dos templates, os documentos que guiariam a produção das páginas. Nesse ponto do andamento do projeto, iniciou-se a produção dos novos textos.

Desenvolvidas as páginas e aplicados todos seus elementos, a equipe de profissionais de comunicação da Petrobras iniciou o longo processo de revisão do site, checando se todos os textos, imagens, arquivos e links estavam nos devidos lugares.

O prazo inicial da conclusão do projeto era de seis meses. Contudo, foram necessários oito meses para realiza-lo integralmente. O atraso foi provocado pela demora na finalização de algumas poucas etapas. Mas como boa parte delas dependia de uma anterior, a data final de entrega do projeto foi sendo adiada.

Conclusão

Nosso objetivo com esse trabalho foi tentar, mesmo que sutilmente, demonstrar a aplicabilidade de metodologias de gerenciamento de projetos no campo profissional da comunicação organizacional.

Tentamos situar, no tempo e no histórico do campo da Administração, os conceitos, metodologias e técnicas sobre o gerenciamento de projetos. Em seguida, apresentamos diferentes metodologias destacando duas linhas bem características: as tradicionais –que utilizam uma estrutura de projetos em cascata – e os métodos ágeis de gerenciamento de projetos.

Exemplificamos a aplicabilidade de duas metodologias (PMI e Scrum) em dois projetos realizados por gerências de comunicação da Petrobras tentando apresentar elementos que caracterizam essas duas práticas em gestão de projetos.

Apesar do projeto gerido Scrum ter sido entregue dentro do prazo acordado, não podemos afirmar que essa metodologia é mais adequada para projetos de comunicação. O atraso da entrega final do projeto gerenciado pela metodologia PMI foi provocado por diversos fatores; a metodologia, em si, não provocou o atraso da mesma forma que o método Scrum não foi a causa da conclusão do relatório no prazo.

Contudo vale indicar que o Scrum – por basear-se numa estrutura menos rígida de gerenciamento de projetos, que privilegia a interação da equipe e não exige a produção de tantos documentos – pode ser mais aderente às atividades de comunicação. Lembremos Galerani (2006) que, ao revisar autores que tratam da implementação de rotinas de avaliação de resultados na comunicação organizacional, destaca como barreira para implantação dessas técnicas “...a cultura dos profissionais, que alguns autores afirmam não estarem familiarizados com técnicas rigorosas de pesquisa, já que seu maior recurso é o intelecto humano, a criatividade e a abordagem intuitiva” (GALERANI, 2006, p. 43).

Yanaze (2013) reforça a tese de que a cultura dos profissionais de comunicação, mesmo nas organizações, não favorece a implementação de técnicas de gerenciamento e controle. De acordo com ele “os profissionais de comunicação geralmente têm noção e até convicção de que suas atividades efetivamente agregam valor para a empresa; no entanto, não sabem como tangibilizar e demonstrar essas percepções” (YANAZE, 2013, p. 137).

Defendemos que metodologias de gerenciamento de projetos podem ser ferramentas úteis para iniciar um processo de mensuração e tangibilização dos resultados da comunicação nas organizações. Acreditamos que, se bem aplicadas, elas podem ser utilizadas como técnicas de mensuração de investimentos, variável necessária para o cálculo de retorno sobre investimentos (ROI).

Referências

CONFORTO, Edivandro Carlos. **Gerenciamento ágil de projetos: proposta e avaliação de método para gestão de escopo e tempo.** Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Engenharia da USP. São Carlos: 2009. Disponível em < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-28072009-090239/en.php> >. Acessado em 11 de março de 2017.

CRUZ E SILVA, Rafael Figueiredo. Retorno sobre investimento em comunicação? Reflexões sobre métodos de mensuração de resultados em comunicação. In: FARIAS, Luiz Alberto & LOPES, Valéria Siqueira de Castro. **Anais do 10º Congresso Abrapcorp: comunicação, economia criativa e organizações.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. Disponível em < <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/978-85-397-0871-0.pdf> >. Acessado em 10 de março de 2017.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. **Avaliação em comunicação organizacional.** Brasília: Embrapa, 2006.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

Manifesto Ágil. Disponível em < <http://agilemanifesto.org/> >. Acessado em 8 de março de 2017.

MINTZBERG, Henry. A queda e a ascensão do planejamento estratégico. In: **Revista Exame**: 14 de setembro de 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookamn, 2000.

PEDRO, Denis. **O manifesto ágil: uma revolução nos projetos.** Disponível em < <http://www.mindmaster.com.br/manifesto-agil/> >. Acessado em 10 de março de 2013.

PHARRO, Ricardo. **Posicionamento do Prince2 no mundo dos programas e da gestão de projetos.** Disponível em < http://www.mundopm.com.br/download/posicionamento_prince2.pdf >. Acessado em 9 de março de 2017.

Relatório da terceira oficina do plano de reabilitação de áreas urbanas centrais de Natal. Disponível em < <http://www.cchla.ufrn.br/rmnatal/relatorio/prac11.pdf> >. Acessado em 9 de março de 2017.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

VIEIRA, Denisson. **O que é o scrum afinal?** Vídeo disponível em < <https://www.youtube.com/watch?v=XfvQWnRgxG0> >. Acessado em 9 de março de 2017.

VIEIRA, Denisson. **A estrutura do Scrum: o framework ágil.** Vídeo disponível em < https://www.youtube.com/watch?v=G4_1uRQ6QUY >. Acessado em 9 de março de 2017.

XAVIER, Carlos Magno. **Metodologia de gerenciamento de projetos.** Disponível em < http://g2b.com.br/downloads/07_metodologia_gerenciamento_de_projetos_carlos_magno_da_silva_xavier_2012.pdf >. Acessado em 10 de março de 2017.

YANAZE, Mitsuru, FREIRE, Otávio & SENISE, Diego. **Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração.** Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013.