

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

JULIANA PEREIRA DA SILVA

COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS: O CASO DA  
CONSTRUÇÃO DA ADUTORA DO AGRESTE NA CIDADE DE  
SANHARÓ - PE

CARUARU  
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

JULIANA PEREIRA DA SILVA

COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS: O CASO DA  
CONSTRUÇÃO DA ADUTORA DO AGRESTE NA CIDADE DE  
SANHARÓ - PE

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação  
em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco,  
Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para  
aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.  
Orientador: Prof. Dr. Antonio de Souza Silva Junior

CARUARU  
2014

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária Simone Xavier CRB4 - 1242

S586c Silva, Juliana Pereira da.  
Comunicação na gestão de projetos: o caso da construção da Adutora do agreste na cidade de Sanharó - PE. / Juliana Pereira da Silva. - Caruaru: O Autor, 2014.  
87f.; il.; 30 cm.

Orientador: Antônio de Souza Silva Júnior  
Monografia (Trabalho de Conclusão de curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2014.  
Inclui referências bibliográficas

1. Gestão de projetos. 2. Comunicação. 3. Administração pública. I. Silva Júnior, Antônio de Souza. (Orientador). II. Título.

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2014-65)

JULIANA PEREIRA DA SILVA

COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS: O CASO DA  
CONSTRUÇÃO DA ADUTORA DO AGRESTE NA CIDADE DE  
SANHARÓ - PE

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação  
em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do  
Agreste

Caruaru, 07 de agosto de 2014

---

Prof. Dr Cláudio José Montenegro de Albuquerque  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Antonio de Souza Silva Junior  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Prof. Dr. Luciana Cramer  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof. Dr. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

*Dedico este trabalho aos meus pais, José e Izabel,  
por todo amor, incentivo e apoio incondicional.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me permitido passar por essa grandiosa experiência, mantendo-me firme em todos os momentos difíceis. Sem ele nada seria possível. Senhor, foste minha fortaleza, somente a ti todas as graças.

Aos meus pais que nunca mediram esforços para me educar sempre orientando e incentivando em todos os momentos da minha vida, principalmente nessa fase do meu curso de graduação.

Ao meu noivo pela dedicação e apoio nesta fase tão importante, fazendo-se presente em todos os momentos.

Aos meus amigos e demais familiares pelo apoio e incentivo, em especial a minha grande amiga Ezilda.

Agradeço ao meu orientador Antonio, por todo o apoio e consideração ao ter aceitado me guiar nessa difícil caminhada.

Aos professores e colegas de graduação pelo apoio e aprendizado que construímos juntos ao longo do curso. Aos meus colegas de trabalho que colaboraram para o meu crescimento nesta etapa da minha vida.

Sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização deste trabalho, com o qual finalizo uma etapa primordial da minha vida como estudante, profissional, enfim, como ser humano.

*“O coração do homem planeja o seu caminho, mas o Senhor lhe dirige os passos” (Provérbios 16:9).*

## RESUMO

A crescente aceitação e intensificação das práticas e dos estudos na área de gestão de projetos tem apontado para novas abordagens que contemplem e ampliem a visão acerca de tal temática, a fim de que outros papéis e perspectivas possam ser melhor elaboradas. Dentre essas novas perspectivas está contemplada a comunicação, o principal elemento abordado pelo presente estudo. Fatores como a comunicação ganham ainda mais importância diante de arranjos marcados por projetos cada vez mais complexos, especialmente se estes forem relativos à esfera pública, nos quais há uma maior gama de fatores a serem considerados e pessoas envolvidas. Para que esses elementos pudessem ser analisados em maior profundidade, foi abordado um dos principais projetos do Governo Federal. Trata-se da maior obra de infraestrutura hídrica para usos múltiplos, o projeto de integração do Rio São Francisco, no qual está contemplada a construção da Adutora do Agreste, cujo principal objetivo é fazer com que a água chegue a mais de dois milhões de habitantes dos 68 municípios pernambucanos e mais 80 localidades. Dessa forma, o estudo foi conduzido com o objetivo de analisar se o governo disponibilizou canais de comunicação adequados a fim de que a população que será beneficiada possa fazer parte do processo, enriquecendo a discussão dos benefícios que serão gerados pela referida obra. Para tanto, foi realizada uma pesquisa na cidade de Sanharó-PE com a aplicação de um questionário. O público alvo selecionado para tal estudo foi a população rural da referida cidade, na qual as entrevistas foram realizadas. Após a coleta dos dados, os mesmos foram tabulados e analisados com o uso do software STATISTICA 8 por meio de estatística descritiva. Logo após, foram feitos estudos das correlações lineares entre as variáveis expostas no questionário. Os achados permitiram medir a real contribuição da população no projeto, mostrando que a mesma encontra-se à margem de todo o processo. Evidenciaram-se também que a comunicação desenvolvida pelo governo não se mostrou adequada às especificidades e peculiaridades do projeto.

Palavras-chave: Comunicação; Gestão de Projeto; Administração Pública.

## **ABSTRACT**

The growing acceptance and intensification of practices and studies in the project management field has pointed to new approaches that address and expand the vision about such theme, so that other roles and perspectives can be better prepared. Among these new perspectives, is included the communication, the main point addressed in this study. Factors such as communication become even more important in arrangements marked by increasingly complex projects, especially if they are on the public sphere, in which there's a greater range of factors to be considered and people involved. In order for these elements be analyzed in greater depth, it will be addressed one of the main projects of the Federal Government. It is the largest piece of water infrastructure for multiple uses, the integration of the São Francisco river project, in which is included the construction of the Adutora (aqueduct) do Agreste, whose main objective is to make the water reach more than two million inhabitants of the 68 municipalities in Pernambuco and other 80 locations. Therefore, the study was conducted in order to examine if the government provided appropriate communication channels to the population, aiming its participation in the process, enriching the discussion of the benefits that will be generated by the works. For this purpose, a survey was conducted in the city of Sanharó-PE through a questionnaire. The target selected for this study was the rural population of that city, in which the interviews were conducted. After collecting the data, they were tabulated and analyzed by descriptive statistics using the STATISTICA 8 software. Soon after, studies of linear correlations between variables exposed in the questionnaire were made. The findings allowed to measure the real contribution of the population within the project, showing that they stand on the sidelines of the process. It also showed that the communication strategy developed by the government was not adequate to the specificities and peculiarities of the project.

**Keywords:** Communication; Project Management; Public Administration.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Gráfico 1 (4) Ciência sobre a construção da adutora	52
Gráfico 2 (4) Mecanismos utilizados pelo governo	54
Gráfico 3 (4) Participação na concepção e planejamento	55
Gráfico 4 (4) Canais de comunicação do governo	57
Gráfico 5 (4) Canais de comunicação da população	58
Gráfico 6 (4) Problemas e atrasos	59
Gráfico 7 (4) Melhorias propostas pelo governo	61
Gráfico 8 (4) Melhorias esperadas	62
Gráfico 9 (4) Abastecimento de água	63
Gráfico 10 (4) Dificuldades em virtude das secas	64
Gráfico 11 (4) Contribuição da Adutora para a região	65

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	11
<b>1.1 Objetivos</b>	14
1.1.1 Geral	
1.1.1 Específico	
<b>1.2 Justificativa</b>	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	16
<b>2.1 Gestão de Projetos</b>	16
2.1.1 Projetos	16
2.1.2 Conceitos e metodologias de Gestão de Projetos	18
2.1.3 Ciclo de Vida dos projetos	23
<b>2.2 Gestão de Projetos na Administração Pública</b>	26
2.2.1 Aspectos Históricos e Evolução da Administração Pública	26
2.2.2 Gestão de Projetos e Peculiaridades da Administração Pública	29
2.2.3 Administração Pública e Novas Práticas	31
<b>2.3 Comunicação na Gestão de Projetos</b>	33
2.3.1 Origens e Conceitos	33
2.3.2 Canais e meios de comunicação	35
2.3.3 Comunicação: importância e peculiaridades	37
2.3.4 Comunicação e a administração pública	41
<b>3 METODOLOGIA</b>	44
<b>3.1 O Caso estudado</b>	44
3.1.1 A cidade de Sanharó	46
<b>3.2 Delineamento da pesquisa</b>	48
<b>3.3 Seleção da amostra</b>	48
<b>3.4 Coleta de dados</b>	50
<b>3.5 Análise dos dados</b>	51
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b>	52
<b>5 CONCLUSÃO</b>	70
5.1 Limitações do estudo	71
5.2 Recomendações para futuras pesquisas	72
<b>REFERÊNCIAS</b>	73
<b>APÊNDICE A – Instrumento de Coleta Quantitativa</b>	81
<b>APÊNDICE B – Quadro utilizado para a preparação do questionário</b>	85

## 1. INTRODUÇÃO

Diante dos graves problemas acarretados pelas secas recorrentes que afetam principalmente a Região Nordeste do Brasil, o Governo Federal sob a responsabilidade do Ministério da Integração - MI vem executando a maior obra de infraestrutura hídrica para usos múltiplos que é o projeto de integração do Rio São Francisco. O projeto, que está orçado em 8,2 bilhões, tem como objetivo principal assegurar uma oferta de água para 12 milhões de habitantes dos 390 municípios do Agreste e do Sertão dos estados de Pernambuco, Ceará, Paraíba e Rio Grande do Norte (MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL, 2013).

De acordo com o Relatório de Impacto Ambiental – RIMA (2004), a área escolhida para ser beneficiada foi delimitada pelos estudos realizados de inserção regional e de viabilidade técnica. O estudo avaliou a disponibilidade e a demanda por água no Nordeste, chegando a considerar uma área mais ampla do que a que foi efetivamente beneficiada. Além disto, observou as alternativas para o anteprojeto de engenharia a fim de definir a melhor opção do traçado, o planejamento das obras e seus custos, assim como os benefícios socioeconômicos.

Dessa forma, o Polígono das secas foi considerado a região que mais sofre com os efeitos das secas prolongadas, sendo de extrema importância o fornecimento de água para esta região que será destinado para diversos fins como abastecimento humano, irrigação, dessedentação de animais, criação de peixes e de camarão (MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL, 2004). Outras avaliações também foram realizadas, como o estudo elaborado pela Agência Nacional de Águas – ANA em parceria com a Superintendência de Planejamento de Recursos Hídricos – SPR (2006), que partiu do diagnóstico da oferta de água, das demandas de recursos hídricos para abastecimento urbano e rural em setores específicos e da condição técnico-operacional dos sistemas existentes, na busca pela identificação de soluções, pela otimização da oferta e pela racionalização desses recursos.

Neste estudo, foi realizada uma projeção para demanda de água até 2025 com base em dados demográficos que estimaram os contingentes populacionais futuros em cada região. Nesta projeção, Pernambuco apresentou uma das maiores demandas por

água dentro todos os Estados avaliados, tendo sido estimado um valor total de 87,8 m<sup>3</sup>/s de demanda. Dentre esse valor estimado, a irrigação foi responsável por 67,9% da demanda total, abastecimento humano por 24,2%, abastecimento industrial por 5,5% e dessedentação de animais por 2,4%. Daí reforça-se ainda mais a urgente necessidade de se por em prática projetos que apresentem soluções de garantia para os recursos hídricos e que contemplem alternativas de obras de infraestrutura, a fim de que sejam superados o complexo e crítico quadro vividos especialmente pela população da região Nordeste (AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS; SUPERINTENDÊNCIA DE PLANEJAMENTO DE RECURSOS HÍDRICOS, 2006).

Dentro desse grande projeto que é a Integração do Rio São Francisco, está incluso a Adutora do Agreste que é uma das ações que será realizada para fazer com que a água chegue a mais de dois milhões de habitantes dos 68 municípios pernambucanos e mais 80 localidades. Com um investimento total de 2,3 bilhões, a adutora terá 1.300 Km de tubulações e produzirá 4 mil litros de água por segundo, tendo uma previsão para que a sua primeira etapa seja concluída até outubro de 2014 e a segunda etapa seja finalizada até dezembro de 2015 e que os benefícios deste abastecimento de água sejam sentidos ao longo dos próximos 30 anos (MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL, 2013).

Conforme dados divulgados pelo Ministério da Integração Nacional (2013), para essa primeira etapa está previsto um investimento de 1,2 bilhão do Ministério da Integração Nacional, do governo de Pernambuco e da Companhia Pernambucana de Abastecimento – Compesa, que irão beneficiar mais de dois milhões de pessoas. Com a conclusão dessa primeira etapa 17 municípios já poderão ser contemplados com o abastecimento de água, entre eles estão às cidades de Arcoverde, Pesqueira, Alagoinha, Venturosa, Pedra, Buíque, Tupanatinga, Itaíba, Águas Belas, Belo Jardim, Sanharó e Iati.

Dentro das inúmeras cidades que serão beneficiadas pelo projeto está a cidade de Sanharó, que está situada na Zona do Agreste Setentrional de Pernambuco a uma distância de 197 km da Capital do Estado. Famosa por ser uma das maiores bacias leiteiras do estado, sendo conhecida como a cidade do queijo e do leite, conta com diversas fabriquetas artesanais de queijo e algumas fábricas de laticínios

(PREFEITURA MUNICIPAL DE SANHARÓ, 2013).

O último censo demográfico realizado em 2010 apontou uma população 21.955 mil habitantes, responsável por movimentar um produto interno bruto a preços correntes de 114.670 mil reais. Dessa forma, a agropecuária movimentou um PIB em torno de 14.887 mil reais, a indústria movimentou 13.442 mil reais e o setor de serviços 82.013 mil reais (IBGE, 2013). De acordo com a Prefeitura de Sanharó (2013), os dados dos últimos censos apontaram um IDH – Índice de Desenvolvimento Humano de 0,618, patamar considerado médio dentro da escala desse indicador que vai de 0 a 1, posicionando o município em 93º no ranking estadual e em 4334º no nacional, o ranking nacional é composto por 5.565 cidades e o estadual é formado por 185 municípios.

Além dos impactos mensurados e da relevância constatada mediante realização do projeto de construção da Adutora do Agreste, a revisão de literatura apontou o processo de comunicação como um fator de extrema importância para o andamento de qualquer projeto, seja qual for sua complexidade e amplitude, mas que mesmo diante dessa constatação ainda é uma ferramenta administrada de maneira ineficiente em diversas organizações, sobretudo nas do setor público. A comunicação estabelece a ligação entre os *stakeholders* e prove a informação necessária para o andamento do projeto em todas as fases do ciclo de vida, contribuindo, dessa forma, para o gerenciamento eficaz do projeto. É dessa maneira que a comunicação é encarada por diversos autores como um elemento capaz de trazer o sucesso ou o fracasso de um projeto, na medida em que conflitos de informações podem promover atrasos no projeto e entrega de resultados não condizentes com as expectativas das partes interessadas, dentre outros fatores negativos (MAXIMIANO, 2009; QUADROS; CARVALHO, 2012).

Infere-se, portanto, que durante realização do projeto de construção da Adutora do Agreste se faz necessário um estudo voltado para o uso de ferramentas de comunicação que insiram a população local dentro do projeto, a fim de que os mesmos possam ter uma participação mais ativa, na medida em que se tornam mais presentes e conscientes da realidade em que vivem. Para tanto, se faz necessária a utilização de meios/canais de comunicação compatíveis às peculiaridades de cada localidade, colocando à disposição da população informações precisas e transparentes que orientem

de forma adequada o público em todas as etapas de implantação do projeto, mostrando os benefícios do mesmo, monitorando e minimizando possíveis expectativas negativas e divulgando as projeções que podem ser elucidadas.

Dentre tantos aspectos e considerações realizadas é que foi delineada a pergunta de pesquisa: O Governo disponibilizou canais de comunicação adequados para que a população que será beneficiada pelo projeto possa fazer parte do processo, conhecendo e opinando sobre a realização das obras e contribuindo para a discussão dos benefícios que serão gerados pelas mesmas?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Geral**

- Determinar a existência de canais de comunicação utilizados pelo Governo para divulgação das obras de construção da Adutora do Agreste para a população local beneficiada.

### **1.1.2 Específicos**

- Determinar o grau de envolvimento da população local na realização das obras;
- Identificar quais são os meios de comunicação utilizados pelo governo durante a realização do projeto;
- Observar qual a percepção da população local sobre o projeto;
- Analisar os impactos e os potenciais benefícios que o projeto trará para a população local, tendo como premissa a vertente econômica da região.

## **1.2 Justificativa**

Faz-se necessário um estudo mais aprofundado das alternativas de recursos

hídricos passíveis de serem utilizados em áreas de escassez de água, tendo em vista a extrema irregularidade do regime pluviométrico que acomete a região do Polígono das Secas. Uma vez que os impactos são de extrema relevância e trazem entraves no desenvolvimento socioeconômico da região, até mesmo para a própria subsistência da população que reside nessas áreas (CPRM – SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL, 2005).

Tendo como premissa a vertente econômica da região fundamentada, principalmente, na agropecuária e considerando os impactos que a construção da adutora pode ter especificamente sobre essa população é que foi delineado o universo a ser mais atentamente estudado. Daí infere-se a importância de se observar com mais atenção as relações existentes entre a população rural da cidade de Sanharó e o planejamento, concepção e a construção da Adutora do Agreste, tomando como base a importância da comunicação em torno de todo esse projeto.

Portanto, o presente estudo visa analisar os impactos que a implementação de algumas ações de gestão integrada de recursos hídricos, como a Adutora do Agreste, pode trazer para a região beneficiada. Além disso, a importância e os efeitos que uma comunicação efetiva entre o governo e a população possa trazer para o andamento desse projeto, principalmente por ainda não ser sido observado muitos estudos na literatura recente que abordem essa temática e as relações a serem descritas. Trata-se, portanto, de um estudo que apresenta muitos elementos a serem explorados na área acadêmica, possibilitando um grande potencial de enriquecimento e contribuições em várias áreas ao trazer um foco diferenciado do que até o momento tem sido estudado.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica que ajudará a entender melhor a temática abordada.

### **2.1 Gestão de Projetos**

Nesta seção serão apresentados os principais conceitos, aspectos e considerações acerca da gestão de projetos, tendo como foco o tema proposto.

#### **2.1.1 Projetos**

De acordo com Clemente *et al.* (2002) o termo projeto está associado à percepção de necessidades ou oportunidades de certa organização. Dessa maneira, o projeto daria forma à ideia de executar ou realizar algo no futuro, de modo a atender necessidades ou aproveitar oportunidades. O processo de elaboração, análise e avaliação de projetos envolve um conjunto complexo de fatores socioculturais, econômicos e políticos que influenciam os decisores na escolha dos objetivos e dos métodos a serem utilizados. Já Vargas (2005) define projeto como um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido – sendo este conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Gido e Clements (2011) conceituam projeto como um esforço para atingir um objetivo específico através de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos. Considerando os atributos peculiares para se determinar um projeto, o Guia PMBOK® descreve os resultados que podem advir da implementação de um projeto. O mesmo pode criar um produto que pode ser um item final ou um item componente de outro item; uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que dão suporte a produção e a distribuição; um resultado, como um produto ou um documento que pode desenvolver um conhecimento a ser

utilizado em benefício da sociedade. Pode desenvolver também um serviço; efetuar uma mudança de estrutura, de pessoas ou de estilo de uma organização; desenvolver ou adquirir um sistema de informação novo ou modificado; enfim, as aplicações são extensas e enquadram-se em diversas situações.

Segundo Frame (1995) os projetos são realizados desde os primórdios da civilização. As caçadas, a construção das pirâmides, a construção da muralha da China, a construção da primeira bomba atômica, a ida do homem à lua, todos podem ser classificados como projetos. O autor também considera que a gestão de projetos está baseada em muitos princípios da administração geral, envolvendo, portanto, diversas áreas como negociação, solução de problemas, política, comunicação, liderança e estudo de estrutura organizacional.

Em consonância com algumas colocações realizadas por Frame, Maximiano (2009) considera que a própria história das organizações e da administração se inicia com os projetos, fazendo algumas constatações como a construção da grande pirâmide de Quéops no terceiro milênio antes de Cristo, que exigiu a aplicação de enormes conhecimentos técnicos e gerenciais. O autor considera projeto como um empreendimento temporário ou sequência de atividades com começo, meio e fim programados que tem por objetivo fornecer um produto singular dentro de restrições orçamentárias. No entanto, é extremamente necessária a utilização de alguns critérios para caracterizar uma atividade como um projeto, como, por exemplo, a importância de um evento ou atividade; ou a constatação da diferença em relação às atividades de rotina; ou problemas com solução que envolva muitas variáveis, com especialidades profissionais e áreas funcionais diferentes.

Monteiro e Valentim (2008) trazem uma perspectiva diferenciada, a da inovação, na qual retratam a importância do desenvolvimento de projetos pelas organizações. Os autores consideram que atualmente as organizações estão inseridas num ambiente de extrema competitividade. Para que se mantenham em condições de igualdade entre os concorrentes de mercado ou até mesmo superá-los, elas precisam investir em inovação que pode estar relacionada desde o desenvolvimento de um novo produto, até a implantação de um programa de gestão ou mesmo o desenvolvimento de um novo processo tecnológico. Dessa forma, seja qual for o tipo de inovação que a organização

visa alcançar para que possam se destacar no mercado ou apenas como mecanismo de adequação, ela não pode fazê-lo sem um planejamento e uma metodologia pré-estabelecidos. Diante desse contexto e de tantos outros pertinentes, principalmente a realidade contemporânea na qual estão inseridas as organizações, é fundamental a elaboração de projetos, pois é por meio dele que o planejamento e os métodos são definidos e executados.

### **2.1.2 Conceitos e metodologias de Gestão de Projetos**

A gestão de projetos foi considerada por cerca de 35 anos um processo inovador, mas que estava longe de ser vista como um elemento essencial para a sobrevivência das organizações. Essa visão estava muito atrelada ao fato da gestão de projetos ser considerada uma ameaça potencial às linhas tradicionais de autoridade e, na maioria dos casos, utilizava-se apenas uma gestão parcial de projetos. Essa mentalidade começou a naufragar na década de 1990, em grande parte devido às duas recessões econômicas nos Estados. As empresas viram-se submetidas a fortes pressões competitivas para criar produtos de qualidade em prazos cada vez menores, além da importância do desenvolvimento de uma relação de confiança de longo prazo com os clientes que passou a ser uma das prioridades (KERZNER, 2007).

Cicmil e Hodgson (2006) apontam uma nova perspectiva, afirmando que a pesquisa em projetos e gerenciamento de projetos continua fortemente dependente de uma visão mais instrumental e funcionalista, na qual a função de gerenciamento de projetos é considerada como sendo a realização de alguma parte finita de trabalho em um determinado período de tempo, dentro de um determinado orçamento e as especificações acordadas. Diante dessa visão generalizada, o corpo de conhecimento de gerenciamento de projeto tem enfatizado o papel dos diversos atores do projeto e gerentes como meros "executores", restringindo seu papel para questões como controle (tempo e custo) e conteúdo (planejamento do escopo do trabalho). Assim outros aspectos relativos a esses "atores" acabam sendo desconsiderados, marginalizando

assim a amplitude do seu papel como componente social e como atores políticos em arranjos cada vez mais marcados por projetos complexos, que exigem uma abordagem cada vez mais abrangente.

Uma das definições sobre gestão de projetos trata a mesma como uma atividade multifuncional que envolve todo o processo de planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto. Dessa forma, percebe-se que as empresas passaram a reconhecer a importância da gestão de projetos, tanto para o futuro quanto para o presente (KERZNER, 2007).

O gerenciamento de projetos trata da aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com o propósito de atender aos seus requisitos. Dessa forma, o gerenciamento de projetos envolve a implementação de ações que visam planejar, executar e controlar diversas atividades para alcançar os objetivos especificados. Entretanto, outros aspectos importantes devem ser considerados, devido ao fato de que os mesmos influenciam a maneira como os projetos são executados; esses aspectos são: a cultura, estilo, ambiente e estrutura organizacional. Os projetos também podem ser influenciados pelo grau de maturidade da organização em relação ao gerenciamento de projetos. Já o surgimento de um projeto pode ser provocado pelos mais variados motivos dentro da organização, como por exemplo: necessidade da sociedade, necessidade organizacional, avanço tecnológico, requisito legal, impacto ambiental (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO; SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 2011).

Vargas (2005) considera que o gerenciamento de projetos proporciona inúmeras vantagens sobre as demais formas de gerenciamento, uma vez que o mesmo vem se mostrando cada vez mais eficaz em conseguir os resultados desejados dentro do prazo e do orçamento definido pela organização. As vantagens apresentadas na utilização do gerenciamento de projetos não se restringem apenas a projetos gigantescos, de alta complexidade e custos elevados. Ele também pode ser aplicado em empreendimentos de qualquer complexidade, orçamento e tamanho, e aplicáveis em qualquer linha de negócios.

De modo complementar à abordagem tratada por Kerzner (2007), Nascimento

*et. al.* (2011) reafirmam que após a recessão econômica de 1979-1983 ocorreu uma maior aceitação e intensificação do uso de práticas de gerenciamentos de projetos, devido à constatação de que a sistematização dessas práticas contribui diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais, auxiliando no direcionamento das ações corporativas para o alcance de resultados. Assim como nas organizações do segundo setor, a gestão de projetos também se destaca nas organizações públicas tanto por meio de projetos internos, como também através da contratação de organizações prestadoras de serviços e, até mesmo, pelo financiamento de algumas de suas atividades por meio de aportes de recursos oriundos de outras esferas governamentais e instituições financeiras como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Nascimento *et al.*(2011) consideram que esta crescente importância se apoia no fato de que a gestão de projetos pode ser considerada como a melhor maneira para o gerenciamento de empreendimentos temporários, únicos e multifuncionais que caracterizam processos como os de inovação, aprimoramento ou de adaptação ao meio ambiente organizacional, alinhando, assim, o sucesso dos projetos ao desempenho organizacional. Neste sentido, pode-se afirmar que na atualidade o mundo depende de projetos e que cada vez mais a execução de projetos complexos e de grande porte tem se tornando comum para o atendimento das diversas necessidades envolvidas. É dessa forma que o desafio das organizações em como gerenciar estes projetos com eficiência, ou seja, dentro dos prazos e custos previstos, tem se tornado cada vez maior.

Por sua vez, Silva Júnior (2014) reflete a crescente utilização do gerenciamento de projetos sob a perspectiva do mesmo ser impulsionado pela acirrada competitividade do mercado, aliada às rápidas mudanças e inovações ocorridas nesse ambiente que acabam por forçar as organizações na busca por novas ferramentas que permitam a adaptação a estas demandas. Daí resulta o novo olhar do gerenciamento de projetos como um importante meio que as organizações possuem para atingir seus objetivos de maneira eficaz.

O Guia PMBOK®, que sistematiza os conceitos e as ferramentas de administração de projetos, trata esta crescente aceitação do gerenciamento de projetos como um indicador de que a aplicação de conhecimentos, processos, habilidades,

ferramentas e técnicas adequadas tem um impacto significativo no sucesso de um projeto. Sendo projeto definido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, sua natureza temporária indica que o mesmo apresenta um início e termos definidos, não significando, portanto, que seja necessariamente de curta duração. Já o gerenciamento de projetos trata da aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos (PMI, 2008).

Dessa forma a gestão de projetos pode ser considerada como uma técnica ou conjunto de técnicas que se aplicam a determinadas situações, nas quais há um resultado a ser alcançado dentro de certas restrições de tempo e custo. Ou seja, a tarefa básica da gestão de projetos é assegurar a orientação do esforço para o resultado, para tanto, controlar custos, prazos e riscos é condição básica para isso. Há também outro elemento a ser considerado no processo de gestão de um projeto que é a arte que envolve o entendimento e o atendimento das necessidades, interesses e influências de diferentes partes interessadas, *os stakeholders* (MAXIMIANO, 2009).

Algumas abordagens críticas reexaminam esse imperativo dominante na forma como são pensadas as melhorias nas práticas de gerenciamento de projeto, especialmente relacionado aos fatores críticos para seu sucesso. Nessas colocações, outros indicadores de sucesso do projeto são pensados além do tempo, custo e desempenho de qualidade, para abranger fatores como, ambiente, saúde e segurança, economia e ética. Também é necessário envolver diretamente não apenas os gestores, mas trabalhar em conjunto com outros profissionais de todos os níveis e de todas as áreas, a fim de que se possam ter noções de situações locais específicas e de experiências vividas de vários atores do projeto. Tal fator pode contribuir inclusive para uma percepção de si próprios, do seu papel, sua voz e as influências que podem apresentar reflexos no seu próprio desenvolvimento social. Daí perpassa a intenção dos autores de que sejam levantadas novas questões e preocupações no campo da gestão de projetos, chamando a atenção para recursos teóricos mais amplos para conceituar projetos e sua gestão (CICMIL; HODGSON, 2006; ALVESSON; DEETZ, 2000).

Para Gido e Clements (2011) o esforço inicial na gestão de projetos deve ser concentrado no estabelecimento de um plano-base que contenha um esquema que

mostre como seu escopo será concluído dentro do prazo e de acordo com o orçamento definido, torna-se imprescindível, portanto, a identificação das necessidades na fase inicial do ciclo de vida do projeto. No entanto, algumas premissas devem ser consideradas anteriormente na seleção de projetos, premissas essas que estão relacionadas à avaliação das necessidades ou oportunidades para que posteriormente possa ser tomada uma decisão sobre quais dentre elas devem evoluir para um projeto a ser implementado. Para isso, os benefícios e consequências, as vantagens e desvantagens, os pontos positivos e negativos de cada oportunidade precisam ser considerados e avaliados.

Por sua vez, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (2011) considera que um dos fatores de sucesso dos projetos está diretamente relacionado com o nível de detalhamento e de assertividade das informações obtidas com as partes interessadas em relação aos resultados que o projeto deve gerar. Ou seja, ao se preceder um levantamento de necessidades mal elaborado, o resultado poderá culminar em diferenças entre as expectativas das partes interessadas e o produto final, podendo este não corresponder às reais necessidades da organização. Esse levantamento de necessidades envolve a definição e o gerenciamento das partes interessadas. A partir da descrição e detalhamento destas necessidades, constroem-se todos os demais elementos do planejamento do projeto, tais como escopo, orçamento, cronograma e plano de qualidade.

As partes interessadas no projeto podem assumir os mais variados papéis, a depender do modo como estão envolvidos, dos interesses que mantém sobre o mesmo e da forma como poderão ser afetados. Dessa maneira, acabam também por impactar de forma diferente, influenciando o projeto positivamente ou negativamente. Segue alguns papéis que podem ser desempenhados pelas partes interessadas: Requisitante, pode ser uma pessoa ou grupo responsável pela solicitação do produto, serviço ou resultado do projeto – estes deverão informar as necessidades, expectativas, requisitos, além de aprovar as entregas; Sociedade, cliente e usuários, pode ser pessoa, grupo ou organização que utilizará o produto, serviço ou resultado do projeto. Em algumas áreas de aplicação, os termos cliente e usuário são sinônimos, em outras, cliente se refere à

entidade que adquire o produto do projeto e usuários são os que utilizarão diretamente o produto do projeto. Fornecedores e Parceiros são instituições externas ao projeto que assinam instrumentos específicos para fornecimento de produtos e/ou serviços (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO; SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 2011).

Muitas das dificuldades enfrentadas pelos gestores de projetos advêm da não utilização de uma metodologia adequada de gestão de projetos. Daí decorre a necessidade de abordagem adequada, a fim de que se melhore e potencialize o desempenho durante a execução do projeto, criando condições para aumentar a confiança dos clientes, assim como de todos os envolvidos. É imprescindível, portanto, a tomada de decisão adequada quanto à metodologia a ser utilizada. Para tanto, alguns fatores devem ser observados, como, por exemplo, estratégia geral da organização, tamanho da equipe de projeto e do escopo a ser gerenciado, tecnologia requerida e orçamento disponível (KERZNER, 2007).

Kerzner (2007) considera que os componentes críticos de um projeto perpassam pelas seguintes características: que haja no máximo de seis fases de ciclo de vida dos projetos; superposição de fases do ciclo de vida; realizar revisões em cada final de fase; promover a integração com outros processos; realizar o aperfeiçoamento continuado; utilizar-se sempre de modelos validados; realizar o sequenciamento do caminho crítico; promover a redução da burocracia sempre que possível.

### **2.1.3 Ciclo de Vida dos Projetos**

Em consonância com as peculiaridades existentes na natureza dos projetos de serem temporários e progressivamente elaborados, decorre a existência do chamado ciclo de vida, que pode ser definido como o espaço finito de tempo no qual as atividades dos projetos estão circunscritas. A palavra “ciclo” é utilizada para evidenciar o fato de que os projetos são compostos por uma série de atividades que são realizadas em ordem lógica como, por exemplo, nascimento, crescimento, maturação, declínio, morte. Já “vida” faz referência ao tempo entre surgimento e o desaparecimento do projeto, na qual se observa o “ciclo” (ANSELMO, 2009).

Por sua vez, Vargas (2005) faz uma abordagem na qual afirma que todo projeto pode ser subdividido em determinadas fases de desenvolvimento, conhecidas como ciclo de vida, e que do entendimento de cada uma dessas fases é que se pode obter um melhor controle do total de recursos gastos, bem como o alcance das metas estabelecidas. O ciclo de vida também possibilita que seja avaliada uma série de similaridades que podem ser encontradas em todos os projetos, independentemente de seu contexto, aplicabilidade ou área de atuação, facilitando, portanto, sua mensuração.

Sendo assim, o autor considera o ciclo de vida como um conjunto de fases, normalmente fixas para todos os tipos de projeto, contendo uma série de passos principais referentes ao processo de contextualizar, desenhar, desenvolver e colocar em operação uma determinada necessidade do projeto. Por sua vez, essas fases são subdivididas em estágios, ou etapas específicas, de cada natureza de projeto, seja ela de construção, desenvolvimento de produtos ou outra. Posteriormente, esses estágios são, então, subdivididos em atividades ou tarefas específicas de cada projeto. É dessa forma que conhecer as fases do ciclo de vida proporciona uma série de benefícios para quaisquer tipos de projetos, na medida em que se pode fazer intervenções e avaliações mais precisas. Dentre os principais benefícios, estão a continua análise do que já foi feito ou não pelo projeto; o fato da avaliação do ciclo de vida permitir avaliar como o projeto está progredindo e qual o ponto exato em que ele se encontra (VARGAS, 2005).

Uma descrição apresentada pelo Guia PMBOK® relata as características mais relevantes presentes na estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto. Dentre elas, está à capacidade de influência que as partes interessadas tem sobre o projeto, além dos riscos e as incertezas. Todos estes fatores são maiores durante o início do projeto e caem ao longo da vida do mesmo, considerando uma estrutura genérica que pode englobar projetos dos mais variados tamanhos e complexidades e que pode ser mapeada da seguinte forma: início do projeto; organização e preparação; execução do trabalho do projeto e encerramento do projeto (PMI, 2008).

Maximiano (2009) descreve o ciclo de vida do projeto como uma sequência de fases que vão do começo ao fim de um projeto. O entendimento desse ciclo permite visualizar todas as fases do projeto, com as entregas ao final de cada uma delas. Isso facilita o estudo e a aplicação das técnicas de gestão de projetos. O autor considera um

ciclo de vida genérico com cinco fases, contendo cada uma delas os seus próprios resultados e seu próprio ciclo. A primeira delas é a Descoberta da ideia ou visão do produto, ou seja, de alguma forma surge uma ideia de projeto, de uma oportunidade, de um problema, de um processo criativo.

A segunda fase proposta por Maximiano (2009) é a Concepção, na qual a ideia transforma-se em um modelo mental ou representação do produto que deverá ser fornecido ao final do projeto. A terceira é o Desenho ou Projeto do produto, momento em que o modelo mental transforma-se num desenho detalhado do produto. A quarta fase é o Desenvolvimento, nesta o produto é gradativamente elaborado. A quinta e última fase é a Entrega, na qual o produto é apresentado ao cliente. No entanto, cada tipo de projeto tem um tipo de ciclo de vida específico e um número de fases que pode aumentar ou diminuir. Ao final de cada uma delas, os resultados passam por um processo de avaliação, que determina se o projeto continua, é interrompido ou precisa de alguma reformulação.

De modo geral, os projetos são desenvolvidos através de diferentes fases que visam sua efetividade. Na literatura observa-se que diversos autores mencionam as fases de um projeto, existindo algumas variações conceituais. Valeriano (1998) retrata essas etapas em quatro fases a serem cumpridas para conclusão de um projeto. Ele denomina a primeira fase como Conceitual, que é a fase embrionária do projeto, na qual surge a ideia e é dada a partida. Trata-se da elaboração de uma proposta de projeto, contendo a definição de objetivos. Normalmente parte de uma situação problema ou de uma oportunidade surgida. É nessa fase se cogita a equipe que deverá elaborar o planejamento e se faz um delineamento preliminar do projeto. É uma fase de decisão na qual o projeto pode ser abandonado sem grandes prejuízos.

A segunda fase retratada por Valeriano (1998) é a de Planejamento e Organização, na qual é elaborado um planejamento detalhado e é definida a organização do projeto, de modo a delinear as condições básicas para execução do projeto. É nesse momento são definidas as equipes, as metas, os fluxos das atividades, os cronogramas, o orçamento, as formas de controle e como o projeto será gerenciado. A terceira fase é Implementação, esta consiste na execução do que foi planejado e do que é necessário para atingir os objetivos do projeto. Uma atividade relevante nesta fase é o controle de

modo que a execução não se desvie do planejado. A quarta e última fase é o Encerramento. Nela as atividades começam a diminuir até cessarem e ocorre a desmobilização da equipe do projeto e a transferência do produto do projeto para o cliente. Esta transferência também pode ser de tecnologia.

## **2.2 Gestão de Projetos na Administração Pública**

Nesta seção serão apresentados os principais aspectos acerca da Administração Pública brasileira, inserindo a mesma no contexto da Gestão de Projetos.

### **2.2.1 Aspectos Históricos e Evolução da Administração Pública**

Nos últimos 30 anos tem se observado a ocorrência de grandes mudanças na área de gestão pública, em virtude das alterações nos cenários sócio e geopolítico mundiais, das novas tecnologias de informação e comunicação, assim como a globalização dos mercados, governos e sociedades que buscaram se adaptar à nova dinâmica. É dessa forma que com o objetivo de melhor atender aos clientes-cidadãos surgiu um conjunto conceitual de medidas e posturas denominada Nova Gestão Pública (NGP) – tendo como uma de suas ênfases propagadas o urgente refinamento da capacidade dos governos em implementar com mais proficiência suas políticas públicas (PINHEIRO, 2011).

Ao considerar esses aspectos, Pinheiro (2011) relata que no Brasil vem aumentando a busca por resultados de desempenho nesse novo modelo de gestão pública. Ou seja, algumas administrações mais alinhadas a esses preceitos estão se organizando para promoverem um melhor desempenho em suas gestões, gastando de forma mais criteriosa e responsável visando atender precipuamente às demandas da população. Com isso é possível notar que os governos estão se adaptando a modelos mais gerencialistas, que presem pelo melhor desempenho e pela adoção de formatos que proporcionem reconhecidos resultados. Com essa postura mais gerencial na condução

dos projetos públicos passa-se a considerar mais os aspectos relacionados à sustentabilidade, eficiência, eficácia e efetividade na transformação positiva da sociedade.

Abdulraheem *et. al.* (2013) tratam a mudança no setor público sobre a perspectiva das ações desenvolvidas pelos políticos, considerando o elemento humano o mais relevante de todos. Os autores consideram que qualquer mudança introduzida deve ser cuidadosamente planejada, considerando que muitos dos problemas do serviço público são decorrentes de sua natureza burocrática, uma vez que muitos de suas ações e procedimentos são desempenhados de acordo com um conjunto de regras e procedimentos engessados e não suscetíveis à mudança.

De modo geral, no setor público, esse desafio que se coloca para a nova administração pública está intimamente relacionado ao questionamento de como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. Para que esse processo de racionalização organizacional seja possível nas organizações públicas, se faz necessária à adoção de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente de das empresas privadas com as adaptações necessárias à natureza do setor público (FERLIE *et. al.*, 1996). Numa abordagem complementar, Guimarães (2000) considera que as tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços nesse setor, sendo necessário, para tanto, o rompimento com os modelos tradicionais de administração de recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão.

Fadul e Souza (2005) tratam o contexto da administração pública brasileira sob uma perspectiva histórica, tendo sido esta fortemente marcada por movimentos reformistas que se materializam em planos e programas, comumente denominados de reformas administrativas, que tiveram como objetivo principal atingir a eficiência administrativa, aumentando a produtividade, racionalizando as estruturas administrativas de recrutamento, de seleção, dentre outros. Tais reformas passaram a ser abordadas num sentido mais amplo a partir da segunda metade do século XX, sendo estas denominadas como modernização administrativa, entendidas aqui como transformações das estruturas administrativas (organizacionais, gerenciais e no

funcionalismo público) e institucionais do aparelho do Estado, que visam à superação de dificuldades organizacionais e gerenciais no setor público, bem como o desenvolvimento no campo das relações políticas e sociais.

Conclui-se, portanto, que essa disposição para “reformular ou modernizar administrativamente” o Estado brasileiro é antiga, como retratam Fadul e Souza (2005), estando presente desde a década de 30 do século passado, mas que assumiu maior relevância na década de 90 por intermédio da institucionalização da Lei da Reforma do Estado Brasileiro. No entanto, algumas iniciativas mais recentes do governo do Brasil apontam para a constituição de um modelo mais sistêmico, operado via programas mais integrados, multiníveis e esferas de governo. A Reforma do Aparelho do Estado surge num contexto de intensos avanços tecnológicos e globalização do mundo, na qual são atribuídas crescentes competências ao poder público, que para tal precisam buscar condições, tanto para obter efetividade nos processos, via busca de novas soluções e medidas inovadoras, quanto na integração com novos colaboradores e parceiros (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

Através das atividades políticas, as administrações públicas e seus governantes, assim como gestores em geral que estão a serviço do governo, buscam compreender as demandas sociais, analisar e identificar a possibilidade de atendê-las. Estas demandas podem ser classificadas como: novas, recorrentes ou reprimidas. As novas são originárias de situações até então não demandadas, já as recorrentes são oriundas de problemas não resolvidos ou mal resolvidos e as reprimidas são aquelas que ainda não alcançaram o status de tornarem-se um “problema político” de fato. A partir do momento no qual uma demanda passa para a condição de problema político, esta entra para a agenda governamental, requerendo assim uma resposta que terá que ser estudada e formulada para seu atendimento (PINHEIRO, 2011).

Por sua vez, Melo *et. al.* (2012) consideram que essa nova lógica na modernização da gestão pública apresentada pelo governo brasileiro, em seus diferentes níveis federativos, muitas vezes tem atropelado o sentido da administração pública, uma vez que se apropria de instrumentos da gestão privada. Com isso, acaba por implementar práticas alheias à realidade dessas instituições, deixando evidente diversos pontos frágeis nessa nova forma de gerir os interesses públicos. Entretanto, há também a

constatação de que novas ferramentas de gestão vêm conseguindo se adaptar a esse modelo característico da gestão pública, podendo assim se tornar excelentes instrumentos para o estabelecimento de mecanismos de economicidade, dinamismo e eficiência.

### **2.2.2 Gestão de Projetos e Peculiaridades da Administração Pública**

Pode-se observar, portanto, que os atuais processos de transformação da administração do Estado, mesmo levantando pontos contraditórios durante o processo de adaptação às características da gestão pública, também apresentam alguns pontos que podem ser considerados avanços importantes. Diante dessa constatação, pode-se afirmar que essa ascensão de projetos especializados na esfera pública passou a fazer uso de um referencial teórico que salienta a importância de metodologias de gerenciamento de projetos reconhecidamente respeitadas, como por exemplo, os escritórios de projetos (*Project Management Office – PMO*) e os modelos de maturidade organizacional em gestão de projetos, com o entendimento da possibilidade de obtenção de melhores resultados – como a entrega de projetos no prazo, dentro do escopo e do orçamento previstos (MELO, 2012).

Deve-se levar em consideração também que os projetos de organizações públicas exigem cuidados especiais que não ocorrem na esfera privada da mesma forma ou na mesma proporção. Isso se deve ao fato de que os mesmos apresentam certas diferenças, como o cumprimento da legislação e a consideração do projeto por uma quantidade maior de partes interessadas, uma vez que um projeto público pode afetar uma comunidade inteira em maior magnitude (QUADROS; CARVALHO, 2012). Além disso, pode-se relatar uma série de fatores que divergem entre o gerenciamento de projetos no setor público e no privado, como por exemplo: no setor público há uma maior dificuldade na obtenção de pessoal qualificado; uma presença marcante da burocracia; prioridade e objetivos negociados com a sociedade; a cobrança da sociedade possui um caráter mais subjetivo; risco quanto à quebra da continuidade administrativa; frequente paralisação de programas e projetos por falta de recursos; conceito de

qualidade ainda incipiente (DINSMORE *et. al.*, 1998).

Em contrapartida no setor privado pode se observar outro contexto, como por exemplo: há uma maior disponibilidade de pessoal qualificado; pouca burocracia; as prioridades e os objetivos são estabelecidos pela diretoria; a alta administração sofre cobrança permanente quanto aos objetivos e metas a serem atingidos; continuidade administrativa mais permanente; pouca frequência na paralisação de programas e projetos por falta de recursos; conceito de qualidade levado com maior preocupação (DINSMORE *et. al.*, 1998).

Salvi *et. al.* (2007) consideram que a democratização do País na década de 80 foi o principal elemento responsável por gerar um processo de análise crítica com aspectos pertinentes ao Estado, como descentralização, participação, transparência e relações público-privadas. Outros elementos também foram destacados nos estudos realizados, como questões relativas às demandas de consumo coletivo da população, questões relacionadas à participação e organização comunitária, constando-se que o Estado tem capacidade limitada e que sua ação não supre as expectativas.

Em função desse conjunto de análises elencadas, da ineficiência estatal e da complexidade das políticas públicas, cresce o interesse na discussão dessas questões e no desenvolvimento de mecanismos que promovam o alcance dos objetivos definidos pela administração. Diante dessas discussões, foi constatada e reconhecida a importância da participação da população nos processos de gestão pública, surgindo inclusive novos modelos que afirmam a necessidade de planejar e gerir pessoas, tempos e recursos, sempre mantendo um nível adequado de envolvimento e participação dos vários atores (SALVI *et al.*, 2007).

Balbe (2010) considera que no mundo contemporâneo e, principalmente, diante dos inúmeros avanços tecnológicos, vem sendo percebida uma mudança gradativa nos padrões de relacionamento dos governos com os cidadãos. Constatando-se, portanto, que a administração pública, de modo voluntário ou reagindo a estímulos, vem se tornando cada vez mais sensível a essas mudanças, além do fato inegável de que o mundo contemporâneo tem exigido bem mais de seus governos. Daí resulta o fato de que há uma maior cobrança por eficiência nos processos, aumento da transparência, além de uma maior efetividade das políticas públicas. Entretanto, apesar do foco ser no

cidadão, as inovações no setor público não se restringem ao relacionamento do governo com esse público, visto que outros aprimoramentos vem sendo realizados também na reação do governo com o setor privado e no relacionamento governo com governo.

No entanto, Clemente *et al.* (2002) trazem um clara evidência de que há na sociedade um preconceito generalizado em relação ao setor público, sendo considerado como ineficiente por natureza. Preconceito este partilhado por apreciável parcela dos próprios funcionários públicos que diante de desperdício, falta de qualidade, comunicação emperrada e distorcida, contentam-se com a falsa explicação de que se trata do setor público.

Os projetos nas organizações públicas apresentam um quadro de requisitos relativos às pessoas diretamente envolvidas que de maneira geral muito se assemelha aos projetos empresarias; no entanto, apresenta algumas especificidades. É no setor público que muitas vezes ressenete-se da maior falta de profissionalização de seus gestores, que geralmente ocupam esses postos exclusivamente com base em critérios políticos. Além disso, as mudanças de prioridade, de estilo e de métodos são mais frequentes do que no setor privado, podendo acarretar grandes perdas e gerando incertezas (CLEMENTE *et al.*, 2002).

### **2.2.3 Administração Pública e Novas Práticas**

Para Eckert *et al.* (2012) a administração pública de uma forma geral vem passando por um constante processo de transformação, seja em função do avanço das novas tecnologias, da informação, da escassez de recursos públicos frente a grande demanda de gastos, ou da própria credibilidade administrativa da mesma. Esses fatores tem resultado numa crescente necessidade de que os órgãos públicos implantem mecanismos de controles gerenciais, que auxiliem na tomada de decisão, e que acabam se estendo por várias áreas. Mecanismos estes mais simples e práticos que viabilizem o cumprimento das diretrizes e das metas estabelecidas, o que possibilita a correção de desvios ou dos próprios rumos da administração. A adoção dessas práticas tem ampliado os horizontes, mostrando também alternativas a serem utilizadas no âmbito de

gerenciamento em projetos no setor público.

É dessa forma que nos últimos anos vem ganhando força a percepção de que o sucesso dos governos na implementação de políticas públicas depende cada vez mais de uma postura dinâmica e proativa por parte dos gestores públicos, aliado a um maior envolvimento da sociedade nas ações do governo. Para tanto, o envolvimento dos cidadãos no controle social das políticas públicas depende da transparência com que o governo divulga seus atos. Esse maior envolvimento da sociedade potencializaria uma maior justiça no atendimento das demandas, além da melhoria da eficiência do Estado (ARAÚJO; GROSSI, 2013).

Nesse sentido, Araújo e Grossi (2013) põem em discussão o fato de que o envolvimento dos cidadãos no controle social das políticas públicas depende da transparência com que o governo divulga seus atos. É assim, que o conceito e a compreensão da transparência tem evoluído nos últimos anos, no sentido de não ser apenas uma simples divulgação de dados, mas que possa ser um instrumento para a cobrança de uma atitude proativa dos agentes que representam o Estado, ao fornecer informações, em qualidade e quantidade, que estimulem e possibilitem o controle social. No entanto, a compreensão sobre a transparência pode ser ainda mais abrangente, devendo atender o conceito de comunicação, que envolve o estabelecimento de uma relação de troca com o cidadão. Com isso, a administração pública volta-se para a sociedade, tendo que adaptar sua linguagem, no sentido de se tornar o mais amplamente compreensível, já que a informação só é eficaz se o cidadão acessa e interpreta corretamente a mensagem.

Cintra e Vieira (2012) relatam que as dificuldades na adoção de um modelo de gestão têm desafiado constantemente os gestores públicos e pesquisadores, na busca por soluções e melhorias nos processos de planejamento, coordenação, controle e avaliação. Assim, a eficiência e a eficácia demandada pelo poder público acabam por induzir pesquisadores na realização de estudos e na busca por metodologias que possam atender às expectativas da população. Os autores concluem que a partir da identificação de carência na utilização de ferramentas de gestão em órgãos públicos, há a necessidade de uma atenção especial dos estudiosos para a compreensão dos fenômenos relacionados à sua implantação e utilização.

Diante dessas constatações, infere-se que a busca por um efetivo acompanhamento, controle e gerenciamento das ações dentro da organização, especialmente no setor público, evitando trabalhos duplos, falhas de comunicação, execução conjunta de projetos mutuamente excludentes, dentre outros, proporcionará uma melhor resposta da administração à produção de bens públicos (CINTRA; VIEIRA, 2012).

## **2.3 Comunicação na Gestão de Projetos**

Nesta seção serão abordados os principais conceitos, aspectos e elementos pertinentes à comunicação dentro do contexto da gestão de projetos.

### **2.3.1 Origens e Conceitos**

Comunicação do latim *communicare* é a ação de partilhar, tornar comum, de dividir e está fortemente enraizada na dimensão da natureza humana e no seu comportamento dentro da estrutura social. É um processo de troca de informação que se utiliza de símbolos ou protocolos de forma a interagir ou passar informação, tendo dentro do contexto organizacional a função de transmitir ordens, ideias, políticas de ação, dentre outros aspectos. Sendo assim, a comunicação pode ocorrer das mais variadas formas – oral, gráfica, estática ou dinâmica – utilizando-se de meios como: papel, eletrônico, verbal, corporal, em situações de reuniões, seminários, encontros, conferência, discursos (KOTOVELO; CARVALHO, 2007).

Kotelo e Carvalho (2007) veem a comunicação como um elemento que permeia toda a estrutura das organizações desde a realização das operações, atividades e tomadas de decisão até sua estratégia. Portanto, o sucesso de todas as ações desenvolvidas pela organização depende em parte da maneira como a comunicação é tratada pela mesma, de que as informações sejam dadas de forma compreensível e que os princípios

norteadores da boa comunicação sejam seguidos, como por exemplo, simplificar sempre que possível; utilizar-se de metáforas e exemplos; utilizar-se de veículos de comunicação adequados; repetir sempre que for necessário; ouvir e ser ouvido.

No mesmo contexto a palavra informação também tem seu tronco ancestral fundamentado no latim *informare*, sendo interpretada na sua base como “a maneira de dar forma”, de “formar o espírito”, e ainda, “colocar ao corrente”, “criar uma ideia”. A informação seria tudo aquilo que reduz o coeficiente de incerteza. Informação é o fato. Daí reside à importância do trato das informações e quanto mais honesta e direta for a comunicação, maior será a interatividade e mais produtiva a resposta. As ferramentas de comunicação são ecléticas, contudo suas metas costumam não diferir muito (VIANA, 2001).

A partir da compreensão do papel da comunicação na construção e implementação das estratégias nas organizações, Kotovelo e Carvalho (2007) ampliam essa visão à própria estrutura e gerenciamento de projetos, uma vez que um bom planejamento da comunicação e a correta utilização de fontes de intercâmbio de informação nos projetos podem facilitar a criação, coleta e disponibilização de informações às partes interessadas. Contribui, inclusive, para a diminuição da complexidade de alguns projetos, como os daqueles que apresentam uma maior amplitude.

Por sua vez, Bessa (2006) trata a comunicação sob vários aspectos. O primeiro deles entende a comunicação como uma troca de informações em diferentes tipos de relações sociais (interpessoal, institucional e massificada). No entanto, para que as informações sejam trocadas é necessário que sejam anteriormente produzidas. Sendo assim, fonte é o produtor da informação, seja ele: pessoa, instituição, empresa de comunicação. A fonte produz informação para um destinatário, que é o que vai se apropriar dela: pessoa, público, massa anônima. Para que possam ser transportadas, da fonte ao destinatário, é preciso um emissor ou codificador que transforme a mensagem em sinais e um decodificador ou receptor que reconstrua na outra ponta. A informação é, portanto, o conteúdo da comunicação que vai da fonte ao destinatário por um canal que transporta mensagens codificadas em sinais.

Outro aspecto seria entender a comunicação como um processo relacional entre

fonte e destinatário, não sendo suficiente apenas a transmissão da informação, ela precisa ser compreendida. Nesse caso, a comunicação acontece quando o destinatário entende a informação produzida pela fonte e se relaciona com ela. Outra possibilidade é entender a comunicação como interação aberta. Nessa hipótese, todos os elementos estão envolvidos e, além deles, as condições de como a fonte produz a informação e como o destinatário a interpreta. O destinatário é alguém que busca a informação de modo que ela possa ser interpretada infinitamente (BESSA, 2006).

O destinatário pode assumir diversos comportamentos, várias reações com relação ao que está sendo transmitido. Ele pode ter um comportamento passivo, ativo ou reativo. O comportamento passivo é aquele no qual o destinatário recebe a mensagem, mas não a utiliza. O destinador é considerado ativo quando este recebe a mensagem e reage a ela, no momento no qual ele reage seu comportamento passa a ser reativo. No entanto, essa reação pode ser positiva com relação ao o que emissor espera do mesmo. Cabe salientar que a função de receptor ou emissor pode não ser representada por uma única pessoa – muitas vezes ela o é por um grupo, por uma empresa ou por toda a sociedade (TOMASI; MEDEIROS, 2007).

### **2.3.2 Canais e meios de comunicação**

A literatura não apresenta um consenso absoluto sobre os termos meios e canais de comunicação, sendo muitos os aspectos e nuances apontados. Rabaça e Barbosa (2002) definem meio como o canal ou cadeia de cais que ligam a fonte ao receptor. Já o canal seria todo suporte material que veicula uma mensagem de um emissor a um receptor, através do espaço e do tempo. Os autores apontam para uma distinção entre canais naturais ou sensoriais, nos quais o homem é o receptor imediato das mensagens, e canais artificiais ou técnicos, os quais são divididos em canais espaciais (por levarem a mensagem de um lugar a outro, como o telefone e o rádio) e os temporais (que são aqueles que levam a mensagem de uma época à outra, como a fotografia, o cinema).

De acordo com Terciotti e Macarenco (2009) o canal ou meio de comunicação

trata-se do meio escolhido pelo emissor para transmissão da mensagem e conseqüentemente pelo receptor para emitir a retroação. Nesse caso, o meio de comunicação pode ser oral, escrito, visual ou corporal, e serve de suporte físico para esse evento. De outra forma, Pimenta (2009) trata os canais ou veículos de comunicação como recursos empregados pela organização para que ocorra o ato comunicativo.

De acordo com Torquato (1996) os canais de comunicação mais utilizados são os visuais e os auditivos. Dentro dessa metodologia os canais visuais são divididos em: escritos (manuais, quadro de avisos, panfletos, jornais e revistas, e-mail, dentre outros); pictográficos (pinturas, fotografias, desenhos, diagramas, mapas); escritos-pictográficos (cartazes, diplomas e certificados); e simbólicos (luzes, bandeiras e insígnias). Já os canais auditivos podem ser divididos em: diretos (conversas, entrevistas, reuniões, conferências); indiretos (telefone, rádio, auto-falantes); e simbólicos (sirenas, apitos e buzinas).

A mensagem sempre deve estar adequada ao canal que o conduzirá ao destinatário, daí resultará o sucesso e a efetividade no alcance do resultado que se espera com a veiculação da mesma, ou seja, a escolha de um canal inadequado pode comprometer a comunicação. De igual forma, a mensagem deve estar adequada ao seu destinatário, caso contrário a mesma não alcançará seu objetivo, uma vez ela não será compreendida (TOMASI; MEDEIROS, 2007). Schuler (2004) afirma que o meio, o canal físico para veicular a mensagem, representa papel determinante no processo de comunicação, uma vez que é ela que possibilita que a mensagem chegue ao receptor-alvo no momento oportuno e com a intensidade e frequência desejadas.

Portanto, a análise do canal de comunicação a ser utilizado deve considerar algumas peculiaridades, pensando sempre nas suas necessidades para que possa se adequar da melhor forma. Os pontos a serem considerados são: rapidez da transmissão; volume e complexidade das informações a serem transmitidas; flexibilidade da linguagem a ser utilizada; número de receptores a serem atingidos; economia de recursos (tempo, dinheiro); possibilidade de diálogo (interatividade); necessidade de confiabilidade; rastro das informações veiculadas (TOMASI; MEDEIROS, 2007).

Sendo assim, a estratégia para escolha do canal mais adequado implica em: conhecimento dos receptores da comunicação (quem são, o que fazem); estabelecimento

dos objetivos da comunicação; veículos a serem utilizados; recursos financeiros disponíveis para utilização do canal escolhido. Deve-se considerar também que nem sempre a comunicação se passa como os interlocutores esperam. O destinatário pode demonstrar tendência à tensão ou à frustração, ou à flexibilidade ou à criação, por isso o comunicador deve prever reações não favoráveis a seus objetivos. É dessa maneira que a resposta do destinatário é considerada um dado importante para o controle da eficácia da comunicação (TOMASI; MEDEIROS, 2007).

Daft (1997) classifica os canais ou meios de informação com relação à sua capacidade de transmitir informações ser mais ou menos rica. Para o autor, o meio mais rico é o face a face, caracterizado pela riqueza de expressões adicionais como linguagem não-verbal e pelo *feedback* imediato para possíveis correções. O segundo grupo mais rico são o telefone (fixo ou móvel) e outros meios eletrônicos pessoais de comunicação, porque permitem um *feedback* rápido e apresentam recursos adicionais como a entonação. Documentos escritos (cartas, notas) compõem o terceiro grupo, pois apresentam uma riqueza menor que a dos grupos anteriores e suas expressões visuais são mínimas. Banco de dados, boletins e relatórios compõem o quarto e último grupo e são documentos escritos considerados mais enxutos, uma vez que proporcionam relações mais quantitativas – servindo bem para a transmissão de dados exatos para muitas pessoas e não necessariamente proporcionam *feedback*.

### **2.3.3 Comunicação: importância e peculiaridades**

O Manual de Teria da Comunicação desenvolvido por Serra (2007) descreve os tipos de comunicação a partir de suas oposições, podendo ser classificando-os em quatro tipos: quanto ao tempo (direta ou diferida); quanto ao número (comunicação interpessoal ou comunicação de massa); quanto ao espaço (comunicação presencial, face a face ou comunicação mediatizada, à distância); e quanto ao código (comunicação verbal, que recorre aos signos linguísticos ou comunicação não-verbal, em que se utilizam signos como gestos, movimentos, desenhos, sons).

Braga e Marques (2008) definem o processo de comunicação de uma forma mais simplificada, como uma atividade humana caracterizada pela transmissão e recepção de

informações entre pessoas, ou, ainda, como o modo pelo qual se constroem e se decodificam significados a partir das trocas de informações geradas. Desse fato, decorre que a ação de comunicar pressupõe duas ou mais pessoas produzindo entre si um entendimento recíproco, a partir de trocas simbólicas, sendo estas constantemente influenciadas pelo ambiente no qual estão inseridas. Ou seja, a comunicação pode ser definida como um comportamento intencionalmente produzido que visa a compartilhar uma determinada finalidade, explícita ou não.

Por sua vez, Martins e Misagui (2012) retratam a comunicação como a habilidade humana que permite às pessoas alcançarem a interação social necessária para seu ajustamento e bem-estar efetivo. Para os autores, esse processo supõe reciprocidade, ou seja, o envolvendo entre o comunicador e o receptor se dá numa relação dinâmica, participativa e interativa, em que um pode influenciar o outro e vice versa, atingindo o receptor, através de um veículo dentro de um contexto do entendimento de ambas as partes.

Para Molena (2009), a comunicação deve ser vista de forma interdisciplinar, podendo assumir diversos objetivos específicos dependendo do público a que está destinada. Embora o autor considere que a comunicação possa ser subdividida, a mesma deve ser vista sempre como parte de um todo, como um subsistema da organização, e deve ser assumida juntamente os objetivos corporativos. O autor coloca em evidência dados apresentados em pesquisas do *Benchmarking da Project Management Institute* (PMI), de 2007 e 2008, que apontaram a comunicação como um dos principais problemas existentes nos projetos, uma das maiores deficiências e uma das habilidades mais valorizadas pelos empregadores.

Esses resultados indicaram que pelo fato dos projetos estarem nas organizações, os problemas de comunicação também podem ser herdados, da mesma forma que as soluções usadas no todo também podem servir para os projetos. É desse modo que o uso da comunicação integrada abre espaço como uma alternativa a ser utilizada no Gerenciamento de Projetos, inclusive de técnicas já experimentadas por áreas acadêmicas como: Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade. Diante dos fatos apresentados e analisados, pode-se considerar que, ao se gerenciar um projeto, as relações humanas devem ser trabalhadas no contexto da comunicação. Ou seja, a troca

de informações entre as partes envolvidas ou interessadas no projeto, com todas as suas aspirações e necessidades, devem ser identificadas para que ocorra uma harmonia em toda a fase de execução do projeto (MOLENA, 2009).

As partes interessadas podem ser pessoas ou organizações ativamente envolvidas nos projetos ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou conclusão do projeto, como por exemplo, clientes, patrocinadores, organização executora ou o público em geral. Elas também podem, inclusive, exercer influência sobre o projeto, suas entregas e até sobre os membros da equipe do projeto. É, portanto, dever da equipe de gerenciamento do projeto identificar quem são as partes interessadas, tanto interna quanto externamente, a fim de determinar os requisitos e as expectativas em relação ao projeto de todas as envolvidas (PMI, 2008).

A identificação das partes interessadas não é um processo fácil e deve ser realizado continuamente, além de ser imprescindível o entendimento de que há um grau relativo de influência de cada um deles em um projeto e o mesmo deve ser considerado por ser um fator crítico. Portanto, a não identificação de uma parte interessada pode estender o cronograma, aumentar substancialmente os custos, dentre outras consequências. O fato das partes interessadas poderem exercer influência positiva e negativa em um projeto deve ser observado atentamente, haja vista que negligenciar esse elemento pode aumentar a probabilidade de falha no progresso do projeto. Daí a necessidade de se também gerenciar as expectativas das partes interessadas e de se trabalhar de forma cooperativa e profissional (PMI, 2008).

Falhas na comunicação ou a falta de comunicação são considerados elementos que afetam diretamente o andamento de um projeto, podendo resultar no sucesso ou no fracasso do mesmo. Portanto, é extremamente necessário garantir uma boa comunicação, a partir do entendimento de que as pessoas precisam ser comunicadas, sabendo quando, de que forma, quem estará comunicando, ou seja, disponibilizando as informações necessárias no momento adequado, coletando e divulgando o desempenho das informações disponibilizadas. É assim que muitos autores consideram a comunicação como um dos fatores essenciais para o andamento de um projeto em todo o seu ciclo de vida (MARTINS; MISAGUI, 2012).

O processo de comunicação é de extrema importância, uma vez que estabelece a ligação entre os *stakeholders*, além de prover a informação necessária para o andamento do projeto. A qualidade do mesmo será resultante da correta distribuição e do entendimento da informação, assim como do gerenciamento eficaz do projeto. É dessa forma que para assegurar a qualidade da comunicação, a equipe deve identificar as necessidades de informação de todas as partes interessadas do projeto e os meios de atendê-las – antes, durante e depois do projeto (MAXIMIANO, 2009).

Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, na medida em que conecta vários ambientes culturais, organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto. Daí resulta a importância de um aprimorado gerenciamento das comunicações dentro de um projeto, o qual inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada. Dentre esses principais processos estão: identificar as partes interessadas; planejar as comunicações; distribuir informações; gerenciar as expectativas das partes interessadas; e reportar o desempenho (PMI, 2008).

De acordo com Gido e Clements (2011) o planejamento e a comunicação são fatores essenciais para uma gestão de projetos bem-sucedida, evitando a ocorrência de problemas ou minimizando o seu impacto sobre o projeto. Partindo dessa premissa, os autores consideram a comunicação sob diversos aspectos e nuances, podendo esta ser oral ou escrita, envolver duas pessoas ou um grupo, ser formal e informal.

Sendo assim, uma comunicação pessoal frequente e eficaz é crucial para manter o progresso do projeto, seja identificando e solucionando problemas em potencial, colhendo sugestões para melhorar o andamento do mesmo, ou simplesmente manter-se informado. Além de poder ser estabelecida frente a frente, a comunicação pode fazer uso dos mais diversos meios para ser transmitida, dando o apoio necessário ao projeto como, telefone, e-mail, videoconferência, software de rede (GIDO; CLEMENTES, 2011).

Torquato (2004) estabelece as relações existentes entre as redes formal e informal e os fluxos de comunicação. Para os autores a rede formal é compreendida

pelos canais oficiais responsáveis por traduzir diretrizes, valores, normas e pensamentos da instituição a respeito dos mais variados assuntos. Por sua vez, a rede informal é aquela que abriga as manifestações espontâneas e informacionais da comunidade e suas interpretações sobre questões de cultura e clima interno e políticas normativas. Daí se enfatiza a atenção constante para as manifestações informais das comunidades externas e internas no sentido de procurar identificar pontos de distorção, desencontro ou desinformação, aclarando conceitos, posições e interpretações.

Apesar da comunicação ser uma ferramenta de extrema importância que contribui significativamente para o sucesso de um projeto, a mesma ainda é administrada de maneira ineficiente em diversas organizações, sobretudo nas do setor público. A maior dificuldade advém em parte das características peculiares do primeiro setor que podem atrapalhar a execução dos processos de gerenciamento da comunicação de um projeto, mas que precisam ser melhores compreendidas a fim de que seus efeitos limitantes possam ser efetivamente superados, evitando assim conflitos de informações, atrasos no projeto e entrega de resultados não condizentes com as expectativas das partes interessadas (QUADROS; CARVALHO, 2012).

#### **2.3.4 Comunicação e a administração pública**

No Brasil, a comunicação durante muito tempo foi tratada de forma bastante limitada, seja por parte das empresas ou pelo setor público. As corporações e instituições estavam sempre de costas para a sociedade, negando sempre que possível a opinião pública e o direito desta ser informada sobre suas atividades. No caso específico da administração pública e das estatais, até a informação mais comum era tratada como questão de segurança nacional, sendo, portanto, negada ao público (JORGE, 2004 *apud* TORQUATO, 2004, p. XXI).

No entanto, o cenário vem sendo modificado. Novos conceitos, formas de gestão e tecnologias vem impondo novas estruturas, novos comportamentos e novas formas das instituições se relacionarem com a sociedade como um todo. Há uma maior necessidade no compartilhamento de informações e discussões, influenciando na

tomada de decisão mais coletiva, em detrimento do controle rígido e centralizado de informações. É dessa maneira que a comunicação passou a ser uma ferramenta essencial, não apenas no diálogo entre as empresas e instituições com os mais diversos públicos, mas como um elemento que dê suporte a um novo modelo de cidadania (JORGE, 2004 *apud* TORQUATO, 2004, p. XXI).

É dessa maneira que a comunicação emperrada, truncada e distorcida está entre os maiores males das organizações em geral e, em particular, das organizações públicas. Comunicar os objetivos, métodos e técnicas dos projetos de forma que se possa efetivamente obter as ações necessárias é, sem dúvida, um dos maiores desafios no setor público, assim como o envolvimento dos funcionários situados no nível de execução, desde a fase de concepção do projeto (CLEMENTE *et al.*, 2002).

É assim que Santos Junior (2012) considera a comunicação como parte integrante da máquina pública, proporcionando uma maior proximidade do governo com a população. A comunicação cumpre seu papel fundamental e decisivo, não somente no processo eleitoral, mas principalmente na exposição do trabalho efetuado em sua gestão. Diante disso, vem sendo constatado que nos últimos anos está em ascensão a divulgação da eficiência de políticas públicas e da transparência na utilização de recursos. Isso tem ocorrido pelos mais variados motivos. Seja com a intenção eleitoral futura ou pela exigência da Lei de Responsabilidade Fiscal, os órgãos públicos tem se utilizado da comunicação para inserir o cidadão no contexto político-econômico tanto nas cidades, como do Estado ou até mesmo da federação.

Outros autores também têm discorrido sobre a comunicação pública, não apenas no sentido de um elemento utilizado para manejar a massa com informações com cunho de promoção de um grupo político, mas como um caminho para democratizar a informação de forma que o cidadão se sinta mais preparado para interpretar, discutir e participar. Por outra perspectiva, a divulgação do que é planejado estrategicamente pelo poder público pode ser visto como um compromisso do que será executado, além de cumprir um papel de projeção do que será efetuado (SANTOS JUNIOR, 2012).

De acordo com Torquato (2004) as estruturas de comunicação na administração pública devem se reorganizar em função da evolução dos conceitos e das novas demandas sociais. Os profissionais envolvidos precisam ser especializados nas áreas e

nos setores, devendo ter noção completa de todas as atividades e programas desenvolvidos, primando pela transparência, pela clareza e correção de atitudes.

Torquato (2004) apresenta dez funções da comunicação na administração pública, considerando as mesmas como um modo eficiente de planejar a comunicação para os mais variados fins. Dentre elas está a comunicação como forma de mapeamento dos interesses sociais, cuja função é de pesquisa. Nela é a pesquisa que detecta o foco, os eixos centrais e os secundários, as demandas e as expectativas dos receptores. Outra importante função é a da comunicação como forma de integração social – nesta função social a comunicação tem o dom de integrar os grupos através do elo informativo. Dessa forma, quem dispõe das informações pode entender melhor o contexto no qual está inserido, dialogando, podendo colocar-se no lugar do interlocutor.

### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo será descrita a metodologia de pesquisa utilizada e os procedimentos utilizados para a análise dos dados coletados, além de destacar algumas especificidades do caso estudado e do universo delineado pelo presente estudo.

#### **3.1 O caso estudado**

A água é imprescindível ao desenvolvimento do homem e das regiões. Daí resulta a especial atenção dada a este recurso natural para que num futuro próximo o mesmo não seja um bem completamente raro, como preveem especialistas. Opções de uso racional e econômico da água estão entre as principais preocupações de órgãos governamentais e independentes. Ainda nesta visão reside outro ponto fundamental: a necessidade de oferecer a todos o acesso à água. É nesse contexto que se insere o Projeto de Integração do rio São Francisco (MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL, 2004).

Com o intuito de beneficiar a região mais seca do País, a captação de água do rio São Francisco será de cerca de 3,5% da sua vazão disponível. Ou seja, dos 1.850 m<sup>3</sup>/s de água do rio, 63,5 m<sup>3</sup>/s serão retirados, desse volume 21,1 m<sup>3</sup>/s, serão destinados ao Estado de Pernambuco. Dois sistemas independentes, denominados Eixo Norte e Eixo Leste, captarão água no rio São Francisco entre as barragens de Sobradinho e Itaparica, no Estado de Pernambuco. Esses sistemas são compostos de canais, estações de bombeamento de água, pequenos reservatórios e usinas hidrelétricas para auto-suprimento, que atenderão às necessidades de abastecimento de municípios do Semi-Árido do Agreste Pernambucano e da Região Metropolitana de Fortaleza (MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL, 2004).

A Adutora do Agreste é um empreendimento de infraestrutura hídrica, composto por um sistema de adutoras que irão captar água na futura barragem de Ipojuca, no Ramal do Agreste. Este se trata do projeto de extensão do Eixo Leste do Projeto de Integração do rio São Francisco com Bacias do Nordeste Setentrional (PISF),

para a região do Agreste de Pernambuco. A água deverá ser tratada em uma estação de tratamento de água próxima ao reservatório de Ipojuca, no município de Arcoverde. Após o tratamento, a água será conduzida por um sistema de adução de água formado por tubulações de aço e de ferro fundido, com diâmetros variando de 1.500 a 2000 mm (CPRH, 2014).

De acordo com o Relatório de Fiscalização - Sintético produzido pela Secretaria de Fiscalização de Obras Portuárias, Hídricas e Ferroviárias em conjunto com a Secretaria de Controle Externo de Pernambuco (2013), os principais problemas enfrentados pelo Agreste Pernambucano são: 1- Deficiência dos sistemas de abastecimento de água, que não acompanham o crescimento das cidades; 2- Precária qualidade de grande parte das águas superficiais, em razão da ocorrência de manchas de solos com potencial para salinização das águas e da operação deficiente dos reservatórios existentes; 3- Pequenas vazões e precária qualidade das águas subterrâneas, em razão da formação cristalina que domina a região; 4- Poluição dos recursos hídricos por lançamento de efluentes industriais e esgotos sanitários; e 5- Ausência de reservatórios com boa capacidade de acumulação, em decorrência da morfologia da região, que não propicia a presença de vales e áreas de bacias contribuintes para grandes aproveitamentos.

Conforme estudo elaborado pela Agência Nacional de Águas - ANA em parceria com a Superintendência de Planejamento de Recursos Hídricos - SPR (2006), as diretrizes e critérios adotados para a projeção do sistema adutor partem de algumas premissas como a de que o abastecimento humano deve ser realizado por meio de fontes que garantam quantidade e qualidade de águas adequadas ao uso. Para a CPRH - AGÊNCIA ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE (2014), como consequência direta do atendimento às demandas de abastecimento, deverá ocorrer uma série de melhorias na qualidade de vida da população.

Devem ser sentidas melhorias dos sistemas de saneamento básico e crescimento de atividades produtivas que tem na água um de seus mais importantes componentes. O Projeto de construção e operação da Adutora também deverá contribuir para a fixação da população na região, sujeita, de longa data, a um processo contínuo de deslocamento, seja para outras regiões do País, seja para outros pontos do Nordeste. Deve-se ainda

ressaltar como benefício relevante do empreendimento, devido oferta constante de água de boa qualidade, redução do número de internações hospitalares na região e redução dos índices de mortalidade infantil (CPRH, 2014).

Numa abordagem mais ampla que analisa os impactos positivos com a implantação e operação do Projeto de Integração como um todo, mas que pode ser extensiva e analisada dentro do contexto da Adutora do Agreste, a mesma aponta os seguintes benefícios: aumento da oferta e da garantia hídrica; geração de empregos e renda durante a implantação; dinamização da economia regional; aumento da oferta de água para abastecimento urbano; abastecimento de água das populações rurais; redução da exposição da população a situações emergenciais de seca; dinamização da atividade agrícola e incorporação de novas áreas ao processo produtivo; melhoria da qualidade da água nas bacias receptoras; diminuição do êxodo rural e da emigração da região; redução da exposição da população a doenças e óbitos; redução da pressão sobre a infraestrutura de saúde (MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL, 2004).

### **3.1.1 A cidade de Sanharó**

Ao avaliar o nível e a magnitude com a qual o abastecimento de água impactaria entre os 17 municípios que poderão ser contemplados a partir da conclusão dessa primeira etapa do projeto de construção da adutora, escolheu-se a cidade de Sanharó. O município se destaca na produção de leite e na fabricação de queijo no estado, e essa produção exige um abastecimento de água significativo para criação do rebanho, manutenção da pastagem para os animais e práticas agrícolas, além da demanda para o abastecimento humano. A facilidade de acesso à referida cidade também foi considerada na escolha do município que receberia a pesquisa.

A história da cidade de Sanharó tem início no século XVIII, com a chegada dos portugueses ao local, no entorno da qual prosperavam diversas fazendas de gado. O então distrito foi criado pela lei municipal nº 18, de 12 de novembro de 1912, subordinado ao município de Pesqueira. Em 24 de dezembro de 1948, pela lei estadual nº 375, foi elevado à categoria de município com denominação de Sanharó, em virtude

da existência de espécie de abelhas negras, desmembrado de Pesqueira e instalado em 2 de janeiro de 1949. Administrativamente, o município é formado por vários povoados como os de Jenipapo, Mulungu e Sitio das Moças e está situado no Agreste Setentrional do estado de Pernambuco, região caracterizada pela exploração agrícola, pela pecuária e pelas atividades de comércio e serviços associados aos centros urbanos dinâmicos, formada por mais 25 municípios (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANHARÓ, 2014).

Sanharó segue os aspectos da região, tendo como atividade econômica predominante a agropecuária atrelada à produção de laticínios. A pecuária se destaca no rebanho bovino estimado em 18.000 animais, os quais produzem cerca de 40.000 litros de leite por dia, e na criação de galináceos. Por sua vez, a agricultura tem como principais culturas o feijão, a tomate, o milho e a mandioca. Conhecida como a cidade do queijo e do leite, existem no município 40 fabriquetas artesanais de queijo de coalho e manteiga e quatro fábricas de laticínios registradas na ADAGRO/PE (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANHARÓ, 2014).

Famosa por ser uma das maiores bacias leiteiras do estado, a cidade de Sanharó apresentou entre 2005 e 2009 um crescimento de 64,3% em seu Produto Interno Bruto (PIB), passando de R\$ 50,3 milhões para R\$ 82,6 milhões. O crescimento percentual foi superior ao verificado no estado, que foi de 57,1%, sendo que a participação do PIB do município na composição do PIB estadual no mesmo período aumentou de 0,10% para 0,11%. Com uma população total de 21.955 mil habitantes em 2010, Sanharó é composta por uma população urbana de 12.500 habitantes e uma população de rural 9.455 habitantes, um percentual correspondente a 56,93% e 43,07%, respectivamente (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO E COMBATE À FOME, 2013).

Quanto à cobertura da rede de abastecimento de água, o acesso estava em 80,0% dos domicílios particulares permanentes e 52,2% das residências dispunham de esgotamento sanitário adequado no ano de 2010. A taxa de mortalidade infantil no mesmo período foi 12,86 por mil nascidos vivos (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO E COMBATE À FOME, 2013).

### **3.2 Delineamento da pesquisa**

O presente estudo trata-se de uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo, uma vez que permite o levantamento de dados e o porquê destes dados (BOENTE; BRAGA, 2004). De modo contrário ao que ocorre na pesquisa qualitativa, os dados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Isso se deve ao tamanho das amostras que geralmente são grandes, sendo assim consideradas representativas da população, como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. Influenciada pelo positivismo, a pesquisa quantitativa se centra na objetividade, cuja premissa considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos. A mesma recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, dentre outros aspectos (FONSECA, 2002).

De acordo com Malhotra (2006), a pesquisa descritiva caracteriza-se por descrever determinado objeto de estudo. Esses objetivos, podem se enquadrar para a caracterização de grupos relevantes, a identificação do grau de associação entre variáveis, ou ainda a estimativa de percentual numa população sobre determinado comportamento. Ou seja, os estudos descritivos podem dar ao pesquisador um panorama ou uma descrição dos elementos observados em um dado ponto no tempo, fornecendo dados transversais (HAIR Jr. *et al.*, 2005).

De acordo com a citação feita por Cooper e Schindler (2003), a denominação dos estudos transversais se refere ao fato destes serem feitos uma única vez, representando, portanto, um instantâneo de um determinado momento. Sendo assim, não se trata de um estudo feito ao longo de certo período.

### **3.3 Seleção da amostra**

O método de amostragem utilizado é do tipo probabilístico, no qual a seleção dos elementos é baseada em algum procedimento aleatório, dando-lhes uma chance conhecida diferente de zero para a seleção de um elemento da população, o que

minimiza a tendenciosidade da seleção (HAIR Jr. *et al.*, 2005; COOPER; SCHINDLER, 2003).

Realizou-se um estudo de corte transversal através de questionários, do qual participaram adultos de ambos os sexos, na faixa etária entre 15 e 64 anos de idade, localizados no município de Sanharó, estado de Pernambuco. A amostra foi constituída de 223 adultos, representantes da população rural da referida cidade, que foram entrevistados em diversas áreas da zona rural mediante a utilização de um questionário. A escolha por tal público se deve pelos evidentes benefícios econômicos que devem ser gerados em maior grau e amplitude para a população rural da cidade, em virtude da principal vertente econômica da região e da movimentação que a mesma apresenta para o PIB do município. Além disso, a referida população fará naturalmente um maior uso da água advinda do sistema Adutor do Agreste, uma vez que depende da mesma para fins econômicos.

O calculo utilizado para estabelecer a quantidade de respondentes necessários foi delineada com o objetivo de atingir uma amostra que obtivesse um nível de confiança de 95% e um erro amostral de 5%. Ao definir o universo a ser estudado que se trata da população rural da cidade de Sanharó, sendo esta constituída de 9455 habitantes e tomando como referência os parâmetros acima especificados a amostra necessária seria formada por 370 respondentes. Mais adiante, nas limitações do estudo, serão abordados os elementos que não permitiram que essa amostra pudesse ser atingida. Segue a fórmula utilizada na obtenção de tal resultado:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

**Figura 1:** Fórmula cálculo amostral.

**Fonte:** Adaptado de SANTOS, 2014.

Onde:

n - amostra calculada

N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

Com relação à faixa etária escolhida, a mesma está relacionada com a faixa estabelecida pelo IBGE para a população economicamente ativa, a qual compreende o potencial de mão-de-obra com o qual o setor produtivo pode contar, ou seja, tanto a população ocupada, quanto a população desocupada. A população ocupada é definida como aquela que, num determinado período de referência, trabalhou ou tinha trabalho, como por exemplo, pessoas em férias. Já a população desocupada são aquelas pessoas que não tinham trabalhado num determinado período de referência, mas estavam dispostas a trabalhar (IBGE, 2014).

As pessoas ocupadas são classificadas em: Empregados, aqueles que trabalham para um empregador cumprindo jornada de trabalho e recebendo em contrapartida uma remuneração em dinheiro ou em outra forma de pagamento, segundo a existência ou não de carteira assinada; Conta própria, são aquelas pessoas que exploram uma atividade econômica ou exercem uma profissão ou ofício, sem empregados; Empregadores, aqueles que exploram atividade econômica ou exercem uma profissão ou ofício, com auxílio de um ou mais empregados; Não remuneradas, são aquelas pessoas que exercem uma ocupação econômica, sem remuneração por pelo menos 15 horas na semana, em ajuda a membro da unidade domiciliar em sua atividade econômica (IBGE, 2014).

### **3.4 Coleta de dados**

Na pesquisa foi utilizado um único questionário (APÊNDICE A), constituído por 11 questões fechadas de múltipla escolha que possibilitaram avaliar os objetivos propostos de modo mais preciso. Para a preparação do questionário foi utilizado um quadro (APÊNDICE B), tomando como base os autores referenciados. As respostas foram anotadas no momento da entrevista, permitindo maior fidelidade e veracidade das informações.

Antes da aplicação do questionário foi realizado um pré-teste com o intuito de avaliar a provável exatidão e coerência das respostas. Essa avaliação foi feita com uma amostra de 10 respondentes semelhantes à população alvo, inseridos no mesmo ambiente do projeto de pesquisa e nas mesmas circunstâncias destes. Com base nas

informações obtidas nessa etapa foram observadas possíveis alterações na linguagem desenvolvida na elaboração do questionário com o intuito que este ficasse completamente compreensível aos respondentes, facilitando a compreensão por parte dos respondentes e aplicação, uma vez que toda a pesquisa foi assistida pelo entrevistador.

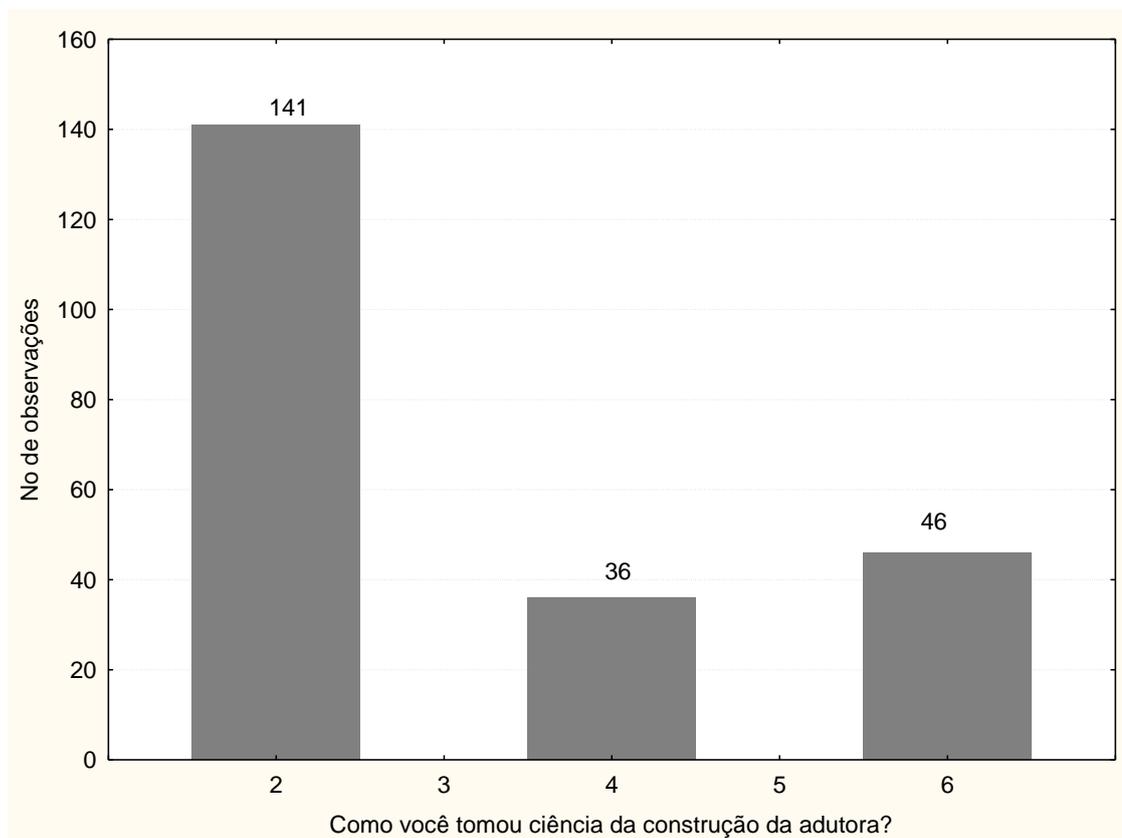
### **3.5 Análise dos dados**

A análise dos dados coletados ocorreu de duas maneiras. Primeiramente, para ter uma visão geral dos dados, cada variável foi analisada individualmente e foram gerados gráficos descritivos destes. Em seguida, foram feitos estudos das correlações lineares entre as variáveis expostas no questionário. Em virtude destas variáveis serem de natureza nominal e dicotômica, o teste de correlação calculado foi o de *Spearman*. Para ambas as análises foi utilizado o *software* STATISTICA 8.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados procedeu a partir da mensuração dos dados obtidos em cada questão elaborada, gerando 11 gráficos em colunas e duas tabelas que correlacionam duas variáveis apontadas pelo *software* STATISTICA 8.

### a) Ciência sobre a construção da adutora



**Gráfico 1:** Ciência sobre a construção da adutora

**Fonte:** Coleta de dados (2014)

O gráfico 1 tem como objetivo identificar a utilização por parte do governo de canais de comunicação para promover a troca de informação entre ela e a população, a fim de que sejam disponibilizadas informações básicas e preliminares sobre o projeto que incluam e tornem a comunidade local ciente das modificações as quais irão ser

submetidas com a realização das obras na sua localidade.

Dos 223 respondentes 36 afirmaram ter tomado ciência da construção da adutora através da mídia falada – rádio, televisão – o que determina um percentual de 16,143%, sendo este pouco significativo para a dimensão e importância da obra na região. Outros 46 tomaram ciência através de outros mecanismos que não propriamente um fluxo bem estruturado de comunicação, mas apenas e tão somente no contexto inicial da obra com a própria visualização da mesma ou pelo contato direto através da passagem da tubulação por suas terras – determinando um percentual de 20,627%.

O maior percentual se concentrou na alternativa na qual 141 respondentes afirmaram ter tomado ciência da construção da adutora através da própria população – no diálogo e na interação com outras pessoas – resultando num percentual de 63,228%. Esse percentual torna-se relevante ao mostrar a predominância da comunicação informal sobre o elemento abordado.

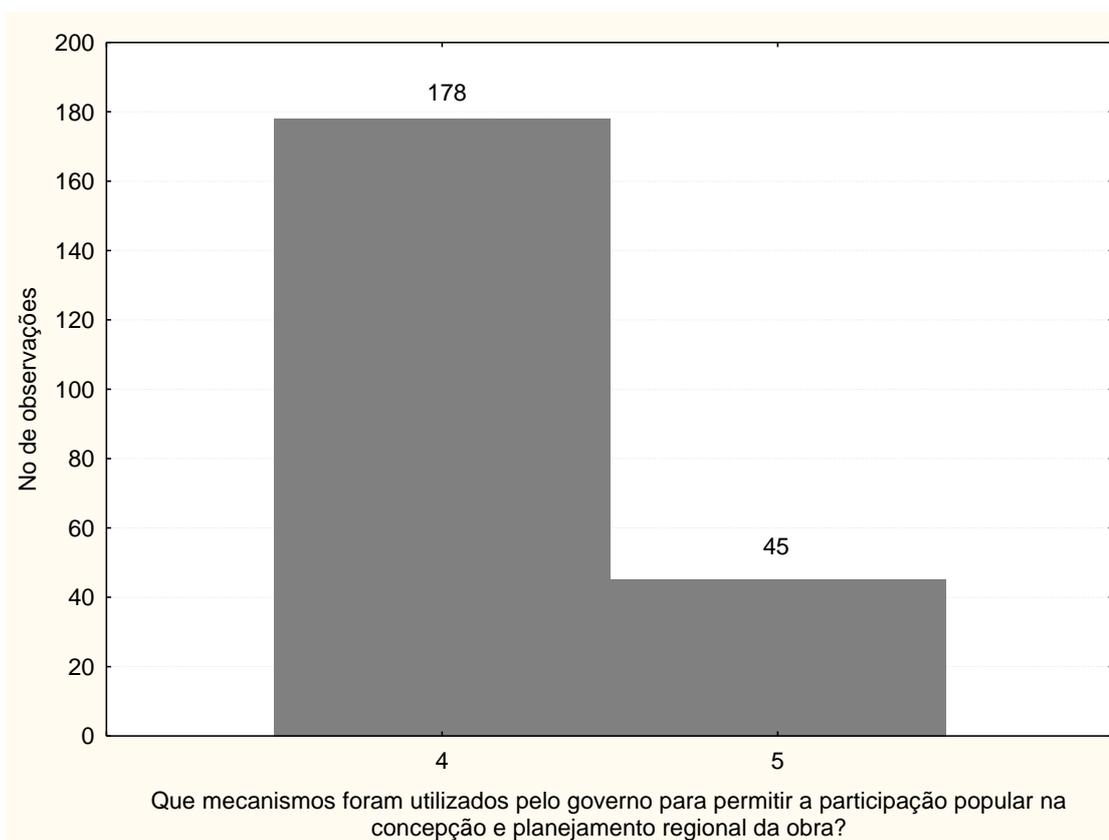
Em síntese, avalia-se, que o contexto não permite apontar uma utilização clara e efetiva de canais de comunicação pelo governo que informem e tornem a população local ciente da construção da adutora. Há na realidade a predominância da comunicação informal entre os membros da localidade que pouco agrega nesse processo inicial de esclarecimento, uma vez que as pessoas procuram intencionalmente ou não sanar suas dúvidas questionando-se umas as outras – isso ocorre, justamente, em virtude da falta ou falha no processo de comunicação que deveria ser mediado pelo governo.

#### b) Mecanismos utilizados pelo governo

O gráfico 2 tem como objetivo constatar a utilização, por parte do governo, de mecanismos anteriores ao início das obras e durante a realização da mesma que contribuam na participação da população, envolvendo-a de modo mais efetivo.

Dentre os respondentes, 178 afirmaram que o governo não utilizou nenhum mecanismo que permitisse a participação popular, o que equivale a um percentual de 79,820%. As 45 pessoas restantes, o que equivale a 20,179%, não souberam responder à referida pergunta.

Esse resultado mostra a falha no processo de integração da população dentro do projeto, ou a inexistência dessa movimentação por parte do governo em fazê-lo, deixando a população à margem do processo de concepção e planejamento, uma vez que não foi ouvida/consultada adequadamente. Esse fato pode ser visto pela comunidade local, de acordo com a abordagem tratada por Santos Junior (2012), como uma falta de compromisso com o que está sendo executado, além de limitar a perspectiva de projeção da obra.



**Gráfico 2:** Mecanismos utilizados pelo governo

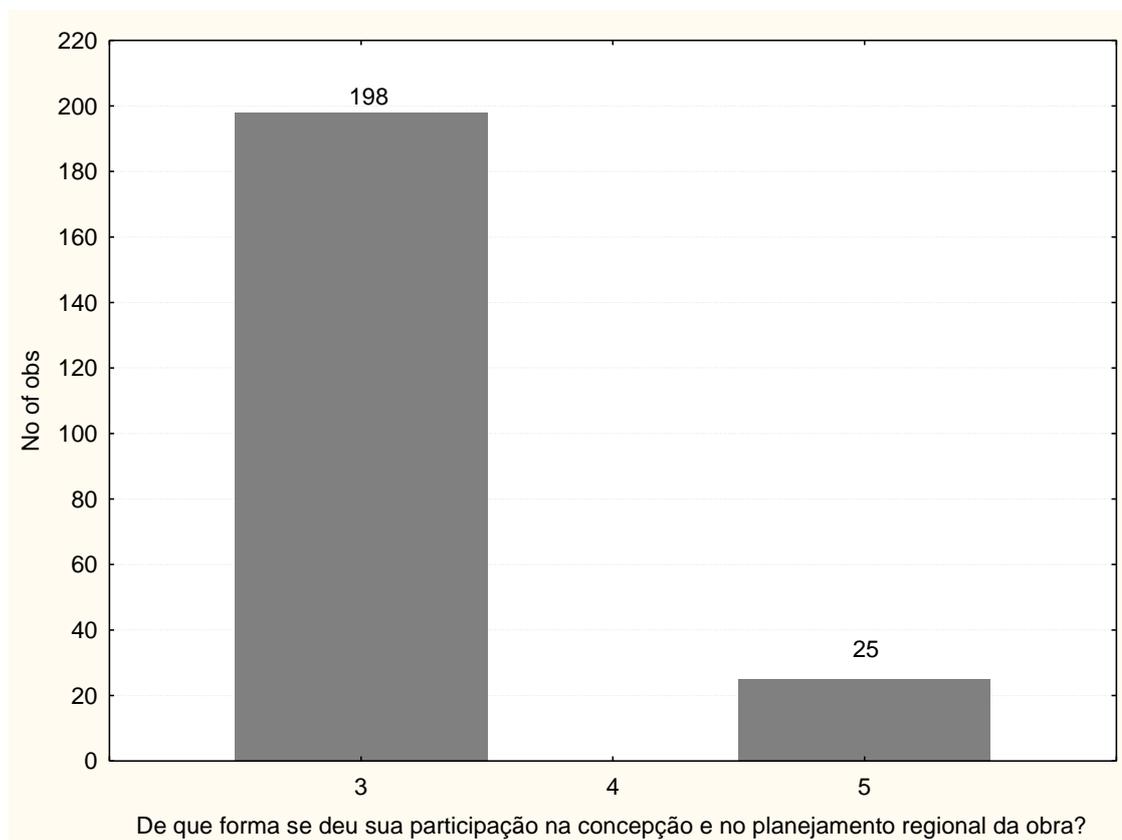
**Fonte:** Coleta de dados (2014)

### c) Participação na concepção e planejamento

O gráfico 3 tem como objetivo determinar o grau de envolvimento da população com relação à construção da adutora, se o governo está permitindo que a população

participe e contribua de alguma forma na concepção e no planejamento regional da obra.

Dentre as alternativas que foram elencadas, a maioria expressiva dos respondentes (198 dos 223) apontou não ter participado da concepção e do planejamento regional da obra – o que representa um percentual de 88,789%. Apenas 25 respondentes da pesquisa afirmaram ter participado da concepção e do planejamento da obra, sendo essa participação relacionada ao fato dos mesmos estarem trabalhando diretamente nas obras.



**Gráfico 3:** Participação na concepção e planejamento

**Fonte:** Coleta de dados (2014)

É possível avaliar a partir desse resultado que a falha no processo de integração da população local não gerará o nível de detalhamento e de assertividade ideais para o ajuste e encaminhamento das ações que deveriam ser realizadas, assim como dos resultados almejados, o que de acordo com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (2011), pode gerar

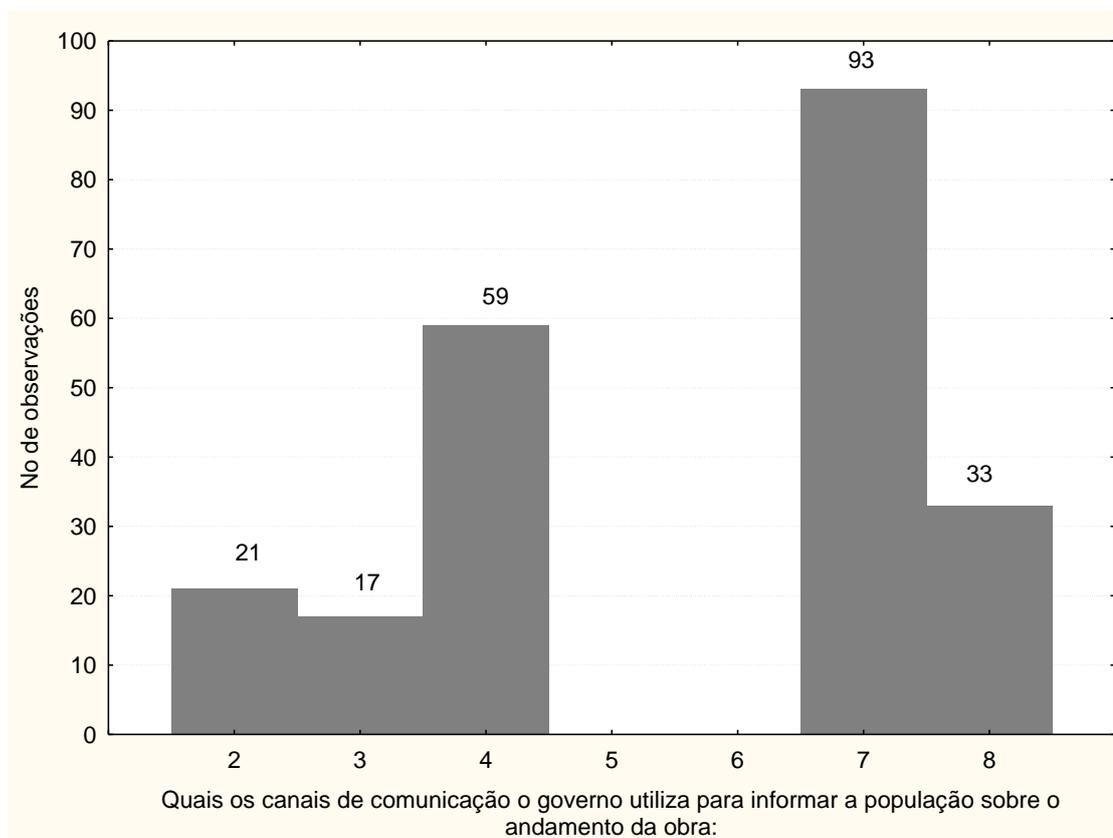
discrepâncias entre as expectativas e as reais necessidades da comunidade.

#### d) Canais de comunicação do governo

O gráfico 4 tem como objetivo identificar a utilização de canais de comunicação por parte do governo que mantenham a população informada sobre o andamento da obra, permitindo, assim, que o processo de comunicação seja democratizado – além de manter a transparência com que o governo divulga seus atos, em consonância ao que foi destacado por Araújo e Grossi (2013).

Dentre os 223 respondentes, 21 afirmaram que o governo utilizou o rádio como canal de comunicação para informar a população sobre o andamento da obra; 17 disseram que foi a televisão; 59 disseram que o canal utilizado foi o *outdoor*; 93 afirmaram que o governo não envia informação; 33 não souberam responder a referida questão. Em percentual, os valores equivalem respectivamente a 9,417%, 7,623%, 26,457%, 41,704%, e 14,798%.

Os resultados obtidos permitem concluir que 97 respondentes receberam algum tipo de informação através dos canais especificados, correspondendo a 43,497%, em contrapartida aos 93 respondentes que não obtiveram nenhuma informação e aos 33 que não souberam responder. Sendo assim, infere-se que os canais de comunicação utilizados pelo governo não obtiveram o alcance necessário, ou a estratégia de escolha do canal mais adequado não foi bem sucedida. Conforme abordado por Tomasi e Medeiros (2007), a escolha do canal adequado, assim como a adequação da mensagem ao seu destinatário, são fatores imprescindíveis para o sucesso e a efetividade no alcance das informações disponibilizadas, permitindo um resultado condizente com o que se espera com a veiculação das mesmas e que o fluxo de comunicação ocorra da melhor forma possível.



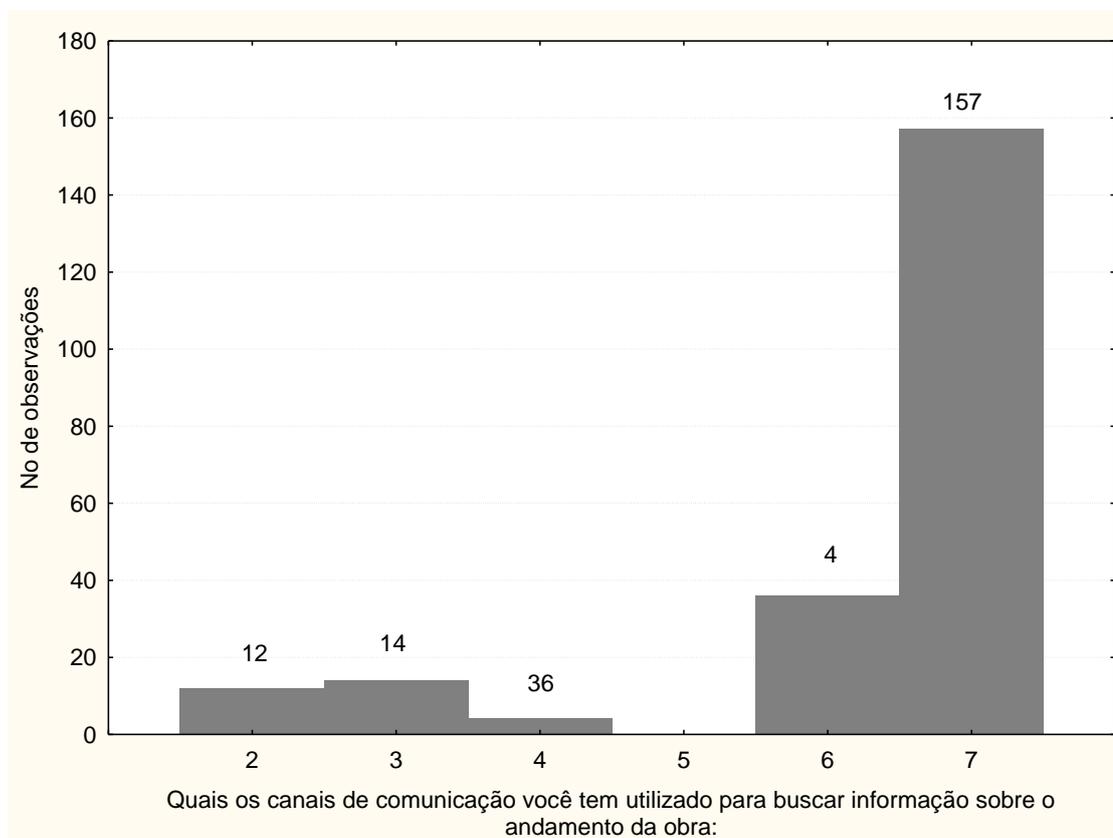
**Gráfico 4:** Canais de comunicação do governo

**Fonte:** Coleta de dados (2014)

#### e) Canais de comunicação da população

O gráfico 5 tem como objetivo determinar o grau de envolvimento que a população apresenta com relação à construção da adutora, identificando o nível de interesse que a população apresenta para com a realização das obras.

Das 223 pessoas que participaram da pesquisa, 12 disseram que buscam informação através do rádio para se inteirar a respeito das obras; 14 buscam se informar através da televisão; 4 pessoas utilizam os *outdoors*; 36 buscam informação através do diálogo com outras pessoas; e 157 afirmaram não buscar informação. Esses valores percentualmente correspondem a 5,381%, 6,278%, 1,793%, 16,143% e 70,403%.



**Gráfico 5:** Canais de comunicação da população

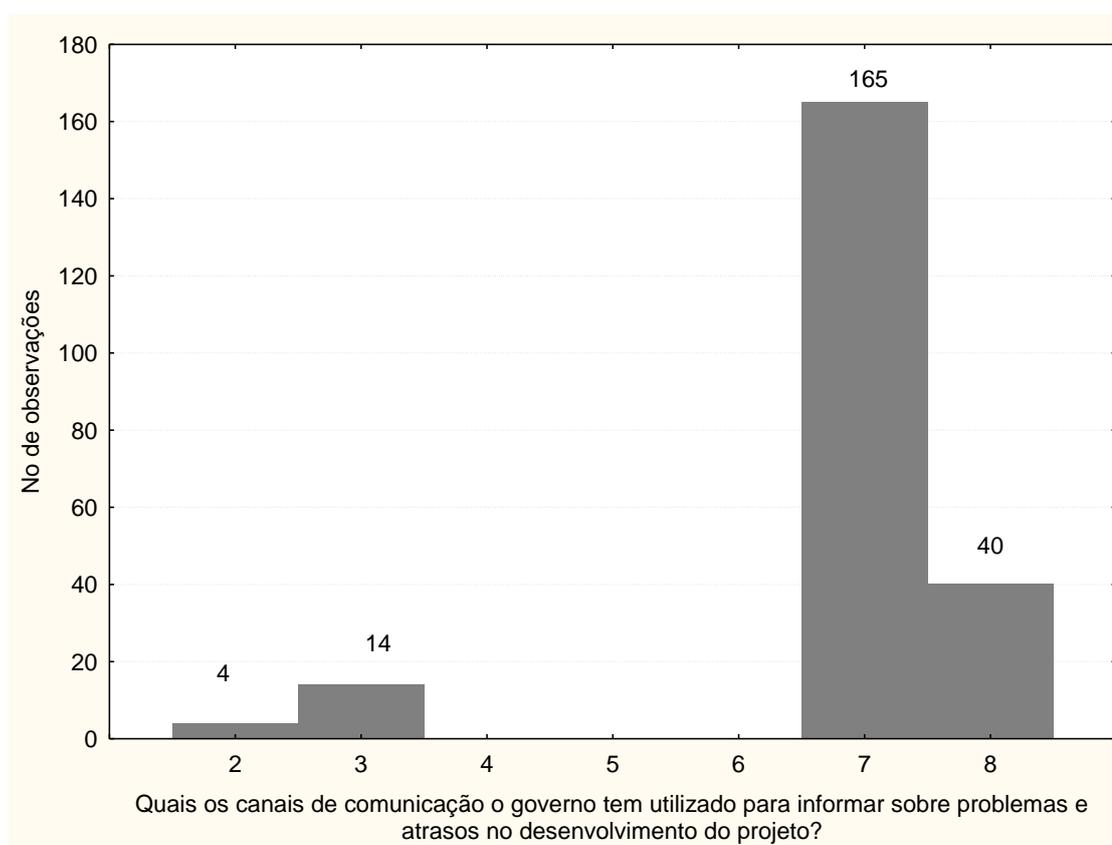
**Fonte:** Coleta de dados (2014)

Foi possível identificar a partir dos resultados obtidos que a população local encontra-se desinteressada na busca por informação a respeito do andamento das obras. Essa constatação pode ser reflexo e estar relacionada ao descrédito com o qual a população de uma maneira geral apresenta para com o setor público, considerado como ineficiente, o que se estende aos projetos e programas que muitas vezes são marcados pela descontinuidade, paralisação, qualidade insipiente, dentre tantos outros aspectos negativos, conforme considerações apontadas por Clemente *et al.* (2002) e Dinsmore *et al.* (1998).

Além disso, foi possível identificar a predominância de rede informal de comunicação sobre a rede formal. A população mostra uma tendência a sanar sua necessidade de informação a partir do diálogo com outras pessoas, o que pode apontar uma falha na escolha do canal mais adequado para a divulgação das informações e/ou a adequação da mensagem à comunidade local (TOMASI; MEDEIROS, 2007).

## f) Problemas e atrasos

O gráfico 6 tem como objetivo identificar a utilização de canais de comunicação para a troca de informação entre o governo e a população que permitam a exposição de problemas e atrasos na obra.



**Gráfico 6:** Problemas e atrasos

**Fonte:** Coleta de dados (2014)

Dentre as 223 pessoas que participaram da pesquisa, quatro disseram que foi o rádio o canal de comunicação utilizado para informar sobre problemas e atrasos; 14 apontaram a televisão; 165 afirmaram que o governo não envia informações a esse respeito; e 40 não souberam responder sobre esse questionamento. Os valores encontrados equivalem percentualmente a 1,793%, 6,278%, 73,991 e 17,937%.

Diante dos resultados obtidos é possível concluir que apenas 8,071% tiveram contato com algum tipo de informação que tratasse dessa temática, o que revela e coloca

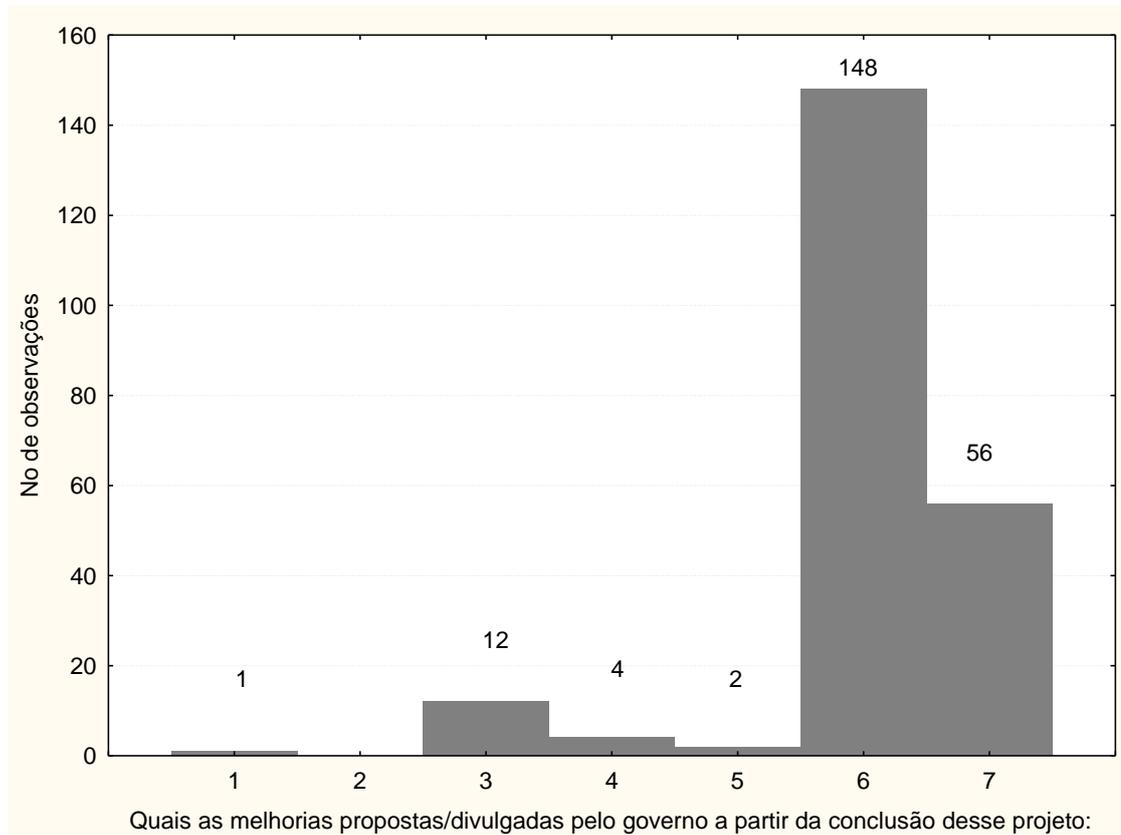
em evidência que a comunicação não está sendo disponibilizada de forma adequada, distanciando a população local da realidade na qual se encontra o projeto, reforçando dúvidas e questionamento negativos. Esse tipo de falha pode vir a impactar diretamente no andamento do projeto, como relatado por Martins e Misagui (2012), uma vez que é o processo de comunicação que garante e estabelece a ligação entre os *stakeholders* (MAXIMIANO, 2009).

#### g) Melhorias propostas pelo governo

O gráfico 7 tem como objetivo verificar o alcance e a efetividade das informações veiculadas que permitam que a população torne-se mais preparada para participar, compreender e questionar os benefícios apontados.

Foram obtidos os seguintes resultados: uma pessoa apontou a melhoria/incremento da renda familiar como o elemento divulgado pelo governo a partir da conclusão da construção da Adutora; 12 respondentes obtiveram a informação que ocorrerá a dinamização/melhoria da atividade agrícola; quatro afirmaram que foi tratado sobre a geração de empregos; duas ouviram informações sobre redução de doenças e óbitos; 148 relataram não existir divulgação sobre as melhorias esperadas com a conclusão do projeto; e 56 pessoas não souberam responder. Esses valores equivalem percentualmente a 0,448%, 5,381%, 1,793%, 0,896%, 66,367% e 25,112%.

De modo geral, pode-se perceber que o alcance e a efetividade das informações que deveriam ser repassadas à população estão extremamente comprometidos, uma vez que a maioria absoluta nega a divulgação desse tipo de informação ou a desconhece. Fica claro que a função social da comunicação, com sua capacidade de integração através do elo informativo, está apresentando falhas, como abordado por Torquato (2004). Dessa forma, a população não está tendo o acesso às informações necessárias que permitiriam a ela entender melhor o contexto no qual estão inseridas (com as novas condições que poderão ser oferecidas), podendo dialogar e colocar-se no lugar do interlocutor.



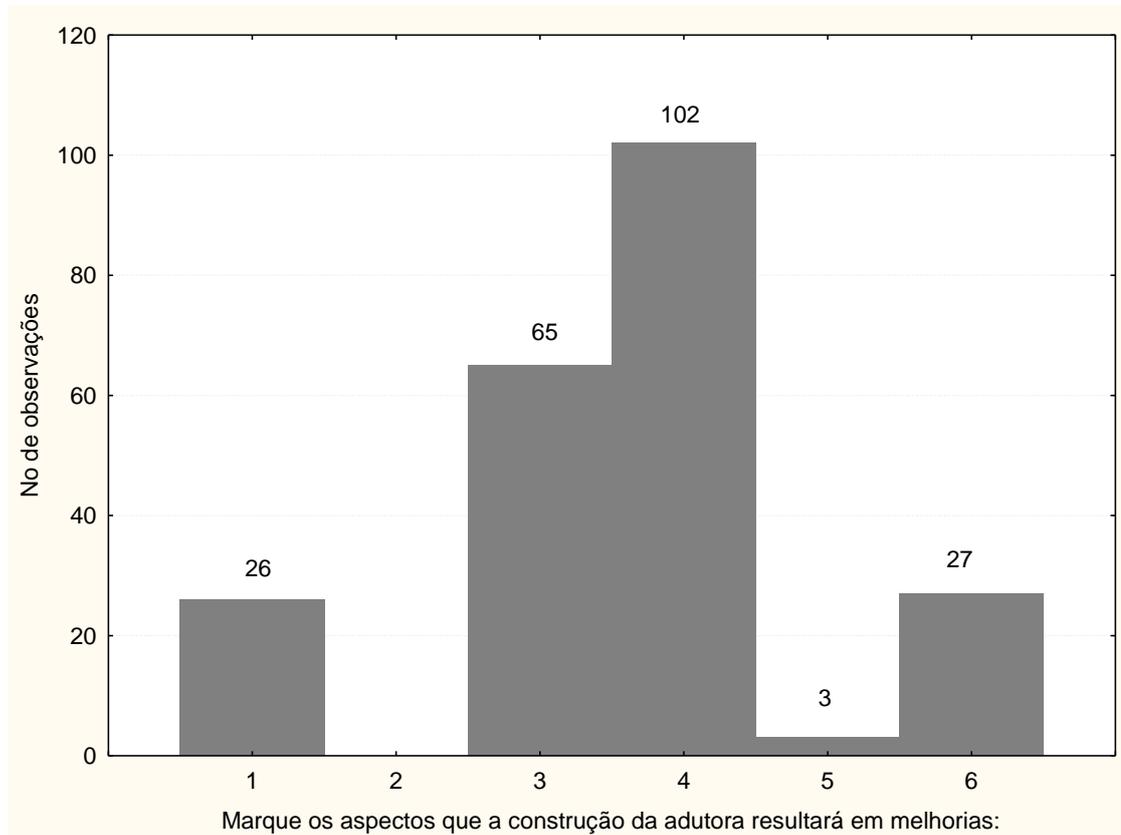
**Gráfico 7:** Melhorias propostas pelo governo

**Fonte:** Coleta de dados (2014)

#### h) Melhorias esperadas

O gráfico 8 tem como objetivo observar as expectativas que a população tem com relação à conclusão do projeto, assim como os principais benefícios apontados e esperados pela mesma.

Nessa abordagem foram obtidos os seguintes resultados: 26 respondentes acreditam que a conclusão da construção da adutora refletirá na melhoria/incremento da renda familiar; 65 apontaram a dinamização da atividade agrícola, com o aumento da produção e redução das dificuldades na criação de animais; 102 pessoas afirmaram que o principal benefício ocorrerá na geração de empregos; três pessoas apontaram a redução de doenças e óbitos; e 27 não souberam responder. Percentualmente os valores equivalem a 11,659%, 29,147%, 45,739%, 1,345% e 12,107%.



**Gráfico 8:** Melhorias esperadas

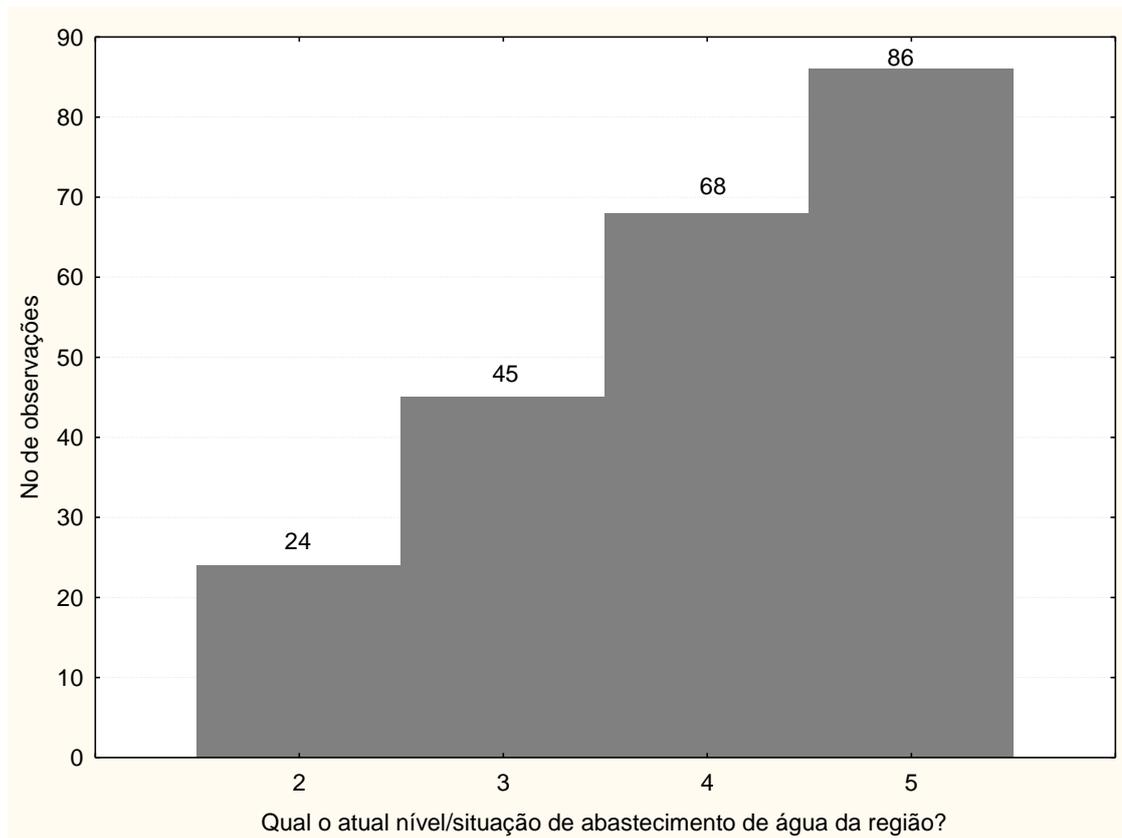
**Fonte:** Coleta de dados (2014)

Os resultados elucidados e o diálogo desenvolvido no momento da pesquisa permitiram apontar que a população acredita no potencial da obra, na condição que mesma seja de fato concluída, apresentando expectativas positivas. Nenhuma das pessoas vê a construção de forma negativa, porém há certo descrédito relacionado à sua conclusão. Foi possível observar tal elemento durante a aplicação assistida dos questionários, uma vez que, durante a resposta, a maior parte dos entrevistados afirmou que apenas haveria melhorias na condição da obra ser concluída.

#### i) Abastecimento de água

O gráfico 9 tem como objetivo verificar o atual nível/situação de abastecimento de água da localidade, permitindo observar a real situação na qual vive a comunidade

local.



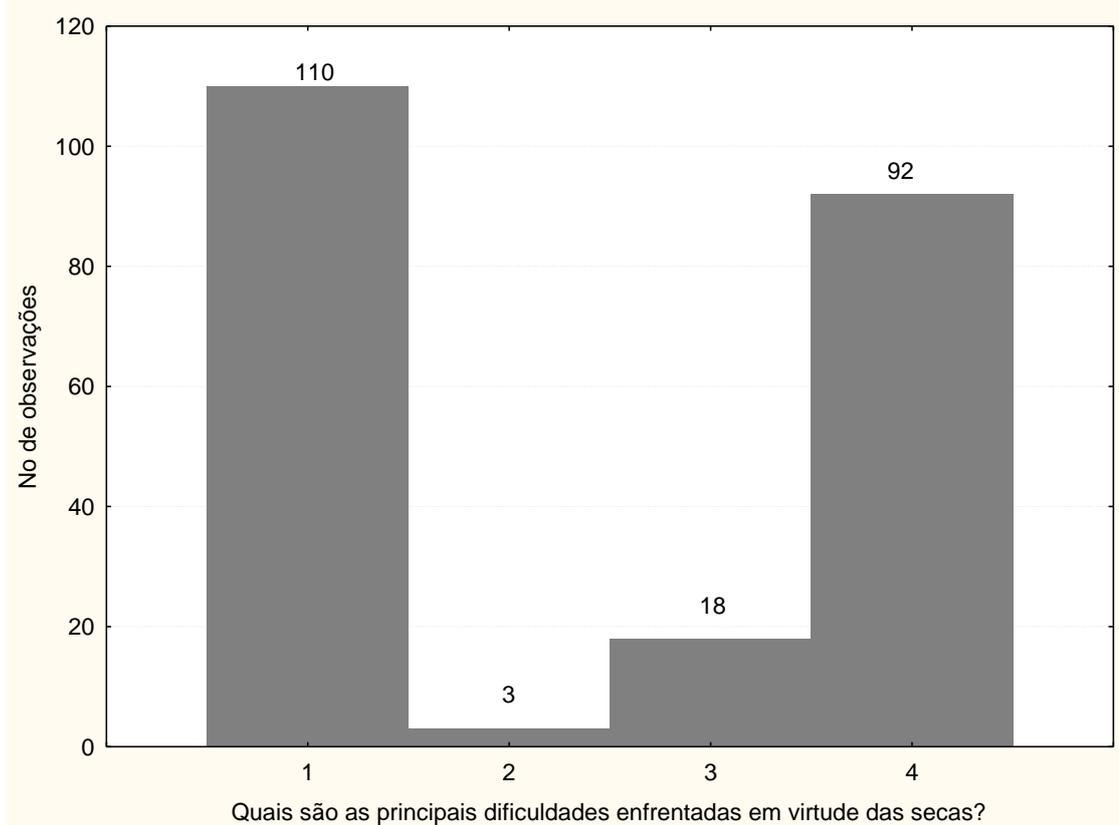
**Gráfico 9:** Abastecimento de água

**Fonte:** Coleta de dados (2014)

Dos 223 respondentes, 24 relataram ser bom o nível de abastecimento de água; 55 pessoas afirmaram ser regular; 68 disseram ser ruim; e 76 responderam ser péssimo. Os valores correspondem percentualmente a 10,762%, 24,663%, 30,493% e 34,080%. De maneira geral a situação de abastecimento foi apontada como sendo ruim ou péssima, em consonância com o diagnóstico da oferta de água elaborado pela Agência Nacional de Águas - ANA em parceria com a Superintendência de Planejamento de Recursos Hídricos - SPR (2006), no qual foi identificada a necessidade de se encontrar soluções para a otimização da oferta de água e racionalização dos recursos já existentes.

j) Dificuldades em virtude das secas

O gráfico 10 tem como objetivo verificar quais são as principais dificuldades enfrentadas em virtude das secas, assim como a percepção que a população tem sobre esses problemas enfrentados.



**Gráfico 10:** Dificuldades em virtude das secas

**Fonte:** Coleta de dados (2014)

Dentre as 223 pessoas que participaram da pesquisa, 110 afirmaram ser o desemprego principal problema enfrentado em virtude das secas que acometem a região; três apontaram ser as doenças e os óbitos; 18 responderam que se trata da redução da renda familiar; e 92 disseram ser as dificuldades na agricultura, com o plantio e a criação de animais. Os valores encontrados equivalem percentualmente a 49,327%, 1,345%, 8,071% e 41,255%.

Tanto os resultados obtidos no gráfico 9 quanto os resultados elucidados com o gráfico 10, reforçam ainda mais a urgente necessidade apontada pela Agência Nacional de Águas - ANA em parceria com a Superintendência de Planejamento de Recursos

Hídricos - SPR (2006), de se por em prática projetos que apresentem de modo efetivo soluções de garantia para os recursos hídricos disponíveis e que contemplem alternativas de obras de infraestrutura, como a construção da Adutora e outras. O objetivo é que seja superado o complexo e crítico quadro vivido pela população, especialmente as residentes da região Nordeste.

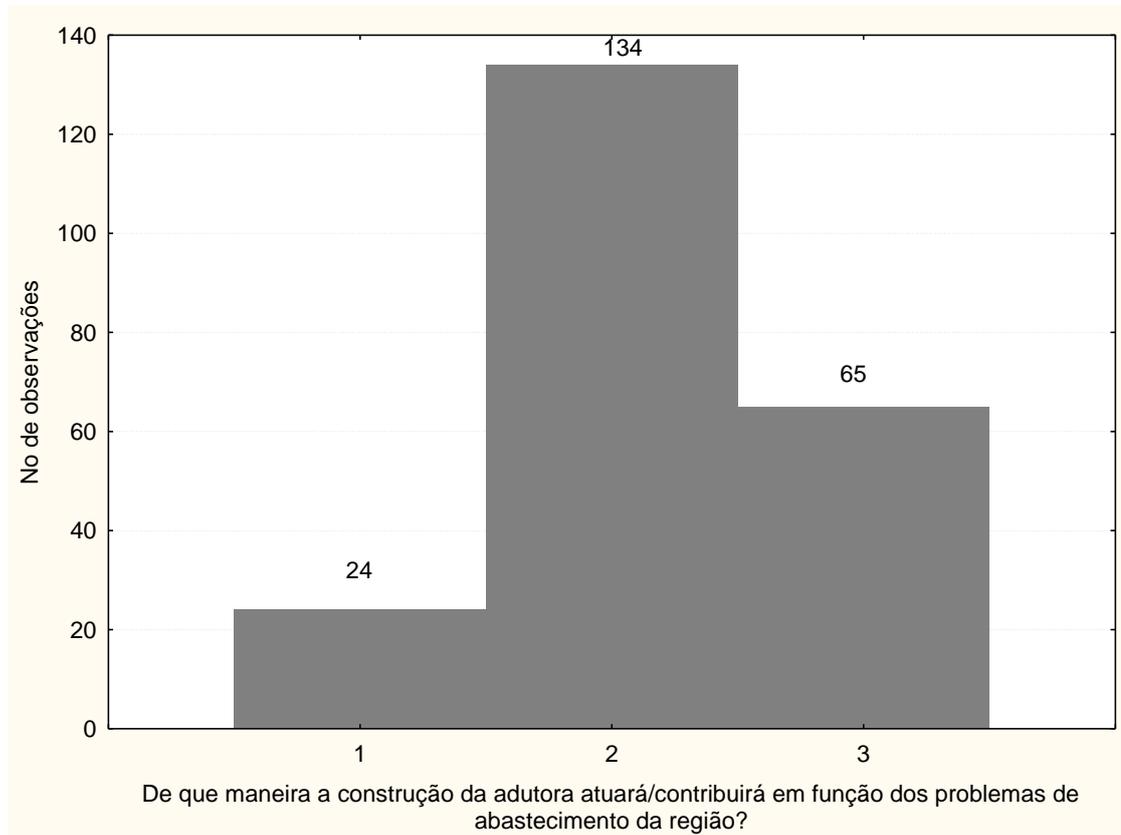
#### k) Contribuição da Adutora para a região

O gráfico 11 tem como função observar as expectativas que a população tem com relação à construção da adutora a partir da conclusão do projeto em questão.

Dentre os 223 respondentes, 24 afirmaram que a construção da adutora resolverá totalmente os problemas de abastecimento vivenciados na região; 134 disseram que resolverá parcialmente; e 65 responderam ao referido questionamento que a construção da adutora não resolverá tal problema. Percentualmente os valores correspondem a 10,762%, 60,089% e 29,147%.

No entanto, os dados obtidos devem ser analisados a partir da visão e pontuações feitas pelos entrevistados no momento da pesquisa. Tanto os 24 respondentes quanto os 134 que optaram pelas alternativas de resolução total e parcial dos problemas a partir da construção da Adutora, assim o fizeram considerando a possibilidade de real conclusão das obras. Já as 65 pessoas que afirmaram que não haverá resolução dos problemas, estão totalmente desacreditadas que as obras serão de fato concluídas, que se tornarão uma realidade, e por isso fizeram questão de expressar seu desapontamento.

Esse resultado confirma a importância, retratada por Molena (2009), de que ao se gerenciar um projeto deve-se deter especial atenção ao fator humano e tratá-lo sempre no contexto da comunicação – fazendo-se necessário gerenciar as expectativas das partes interessadas no projeto, promover o compartilhamento de informações e discussões, em detrimento do controle rígido e centralizado de informações. É dessa maneira que a comunicação deve ser encarada como um elemento capaz de dar suporte a um novo modelo de cidadania (PMI, 2008; JORGE, 2004 *apud* TORQUATO, 2004, p. XXI).



**Gráfico 11:** Contribuição da Adutora para a região

**Fonte:** Coleta de dados (2014)

1) Correlação de *Spearman* entre as variáveis 3 e 11

<b>Correlação de Spearman (R) entre as variáveis 3 e 11</b>	
	De que maneira a construção da adutora atuará/contribuirá em função dos problemas de abastecimento da região?
De que forma se deu sua participação na concepção e no planejamento regional da obra?	<b>0.23</b>
Valores em Vermelho: $\bar{p} \leq ,05$	

**Tabela 1:** Correlação de *Spearman* entre as variáveis 3 e 11

A tabela 1 retrata como se dá a relação entre as variáveis (3 e 11), pertinentes a forma como se deu a participação da população na concepção e no planejamento regional da obra e a maneira como a construção da adutora atuará/contribuirá em função dos problemas de abastecimento da região.

É possível avaliar a partir do resultado obtido que a correlação entre as duas variáveis segue aproximadamente o mesmo padrão (comportam-se da mesma forma), ou seja, se a participação da comunidade na fase de concepção e planejamento da obra for relevante, a forma como a construção da adutora contribuirá em função dos problemas existentes será maior, cada vez mais positiva, uma vez que os objetivos estarão mais alinhados.

De modo inverso, se a participação da população for insatisfatória, a forma como a adutora contribuirá em função dos problemas de abastecimento da região será menor. O nível de detalhamento e de assertividade para o ajuste e encaminhamento das ações que deverão ser realizadas para sanar os problemas existentes não serão os mais ideais. Portanto, qualquer alteração que ocorrer na variável 3 impactará diretamente na variável 11.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa de campo houve falha no processo de integração da população na concepção e do planejamento da obra, no qual 198 pessoas afirmaram não ter participado dessa etapa, esse resultado impactou negativamente na forma com que a população acredita que adutora contribuirá em função dos problemas existentes, uma vez que a mesma não fez parte do processo. Dessa forma, 134 entrevistados afirmaram que a adutora resolverá parcialmente os problemas de abastecimento e 65 disseram que não resolverá. A população encontra-se desacreditada e a falta de envolvimento interfere diretamente nessa percepção.

#### m) Correlação de Spearman entre as variáveis 2 e 9

A tabela 2 retrata como se dá a relação entre as variáveis (2 e 9), pertinentes aos mecanismos que foram utilizados pelo governo a fim de que fosse permitida a participação popular na concepção e no planejamento regional da obra e o atual situação

de abastecimento de água da região.

<b>Correlação de Spearman ( R ) entre as Variáveis 2 e 9</b>	
Que mecanismos foram utilizados pelo governo para permitir a participação popular na concepção e planejamento regional da obra?	
Qual o atual nível/situação de abastecimento de água da região?	<b>-0,16</b>
Valores em Vermelho: $p \leq ,05$	

**Tabela 2:** Correlação de *Spearman* entre as variáveis 2 e 9

É possível avaliar a partir do resultado obtido que a correlação entre as duas variáveis segue padrões inversos, ou seja, cada uma apresentou um parâmetro diferente e não estão, portanto, alinhadas. É possível constatar que a relação que de fato se estabeleceu entre as variáveis não foi positiva.

A partir da constatação de que o nível de abastecimento não é o mais adequado às necessidades da população local, deveria ter sido buscado um maior envolvimento da população a fim de que ela pudesse contribuir de forma efetiva para com o delineamento do projeto, visando alcançar resultados mais satisfatórios e condizentes com a real situação vivenciada pela comunidade. Sendo que na realidade, não houve uma movimentação por parte do governo capaz de promover essa participação, mesmo estando diante de uma situação de abastecimento de água ainda insatisfatória e que traz descontentamento e descrença por parte das pessoas residentes nessa localidade. Essa falta de alinhamento resulta numa correlação inversa dessas variáveis.

No caso estudado, o nível de abastecimento apontado pela pesquisa foi, em sua maioria, ruim ou péssimo, reafirmando os resultados obtidos pelo diagnóstico da oferta de água elaborado pela Agência Nacional de Águas - ANA em parceria com a Superintendência de Planejamento de Recursos Hídricos - SPR (2006). Com relação à

outra variável, a maioria dos entrevistados relatou que o governo não utilizou mecanismos de participação popular, deixando a população à margem do processo de concepção e planejamento – o que diminui o potencial de assertividade das ações planejadas e realizadas a partir da construção da Aduora.

## 5. CONCLUSÃO

De modo amplo, os resultados obtidos em todos os questionamentos levantados através da pesquisa de campo realizada com a população rural da cidade de Sanharó permitem concluir que os mecanismos utilizados pelo governo para permitir a participação popular e promover e democratizar a informação para a comunidade local não se mostram adequados, nem relevantes às especificidades e peculiaridades do projeto desenvolvido. Essa falha no processo de comunicação contribuiu para o aumento das incertezas relacionadas à conclusão e efetividade da obra e demais considerações.

Dessa forma, é possível responder de forma efetiva a pergunta de pesquisa delineada inicialmente para o presente estudo. A partir dos resultados obtidos constatou-se que o Governo não disponibilizou canais de comunicação adequados para que a população que será beneficiada pelo projeto pudesse fazer parte do processo, conhecendo e opinando sobre a realização das obras e contribuindo para a discussão dos benefícios que serão gerados pelas mesmas. De modo mais específico foi possível identificar o uso com um pouco mais de destaque em comparação aos demais meios/canais de comunicação dos *outdoors* no processo de informação sobre o andamento da obra para a população beneficiada. Todos os demais meios/canais de comunicação foram pouco expressivos e não conseguiram atingir o objetivo de tornar a população ciente acerca do processo de transformação ao qual estão sendo expostas através da construção desta obra, envolvendo, informando, divulgando todos os elementos necessários a fim de que tal objetivo pudesse ser alcançado.

Os dados apresentados nos gráficos mostraram claramente o irrelevante envolvimento da comunidade local com a obra, ainda que esta se encontre geograficamente próxima ao local de realização das mesmas – o que poderia ter as aproximado efetivamente do processo de transformação que a construção da Adutora representa, num contexto no qual a disponibilidade de água ainda é um grande entrave para o desenvolvimento econômico e manutenção de uma vida mais digna para a

população. Pode também ser identificado o predomínio da comunicação informal sobre mecanismos mais estruturados, como pesquisas de opinião, seminários regionais, reuniões com lideranças locais, além da insipiente utilização de canais de comunicação para divulgação de informação relacionada às obras.

Faz-se necessário uma reavaliação do processo de comunicação desenhado para região, tendo como objetivo permitir de modo efetivo a contribuição da população como agente integrante do projeto. Esta deve ser ouvida e estar ciente sobre o andamento da obra, bem como sobre todos os aspectos relacionados ao projeto para a sua localidade – como benefícios, dificuldades, prazos, entre tantos outros elementos pertinentes – ainda mais em virtude da importância que o projeto tem para a população estudada. Especificamente no que é esperado pela mesma no âmbito da geração de emprego e na dinamização da atividade agrícola devido ao aumento da produção e da redução das dificuldades na criação de animais que pode advir do incremento da oferta de água a partir da efetivação da obra.

## **5.1 Limitações do estudo**

A principal limitação do estudo realizado se encontra no fato de que a mesma não ter atingido o número mínimo de 370 respondentes necessários, a fim de que pudesse ter sido garantida uma amostragem estatisticamente significativa para uma população definida de 9455 habitantes, para um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%. Essa quantidade não pode ser atingida, principalmente, pela desconfiança apresentada pela população em fornecer qualquer tipo de informação, falta de interesse em participar da pesquisa e da natural dificuldade de acesso aos locais onde residem – uma vez que são vários os sítios e com distâncias significativas a serem percorridas.

Outra limitação se refere ao baixo nível de instrução dos respondentes, fato este que pode ter interferido no entendimento sobre os questionamentos realizados e

suas respostas. A ausência de tais dificuldades encontradas na pesquisa de campo poderia ter impactado de forma positiva nos resultados encontrados, permitindo uma análise mais ampla e precisa das relações estudadas.

## **5.2 Recomendações para futuras pesquisas**

Tendo em vista a possibilidade de futuras pesquisas com a abordagem da mesma temática, sugere-se uma proposta na qual fosse utilizado uma gama mais ampla de entrevistados numa abordagem que contemplasse outro tipo de público alvo que não somente a população rural. Utilizando-se o mesmo método quantitativo, o resultado poderá ser bem diferenciado do encontrado na presente pesquisa. Além disso, os dados obtidos entre os dois perfis de população como, por exemplo, a urbana e a rural, poderiam ser confrontados.

Uma possível abordagem a ser apontada por uma futura pesquisa seria a identificação dos motivos pelos quais a população não se interessa pelo acompanhamento de projetos e obras dessa magnitude e que apresentam impacto direto sobre ela. Outro ponto a ser tratado seria a mensuração do grau com que cada meio de comunicação atinge o objetivo proposto.

Além disso, também poderia ser realizado um estudo voltado para uma abordagem qualitativa, com o intuito de identificar a efetividade de cada mecanismo de participação popular utilizado.

## REFERÊNCIAS:

ABDULRAHEEM, I. Outcomes of Planned Organisational Change in the Nigerian Public Sector: Insights from the Nigerian Higher Education Institutions. **Economic Insights – Trends and Challenges**. v. II (LXV): p. 26-37. n. 1, 2013.

AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS; SUPERINTENDÊNCIA DE PLANEJAMENTO DE RECURSOS HÍDRICOS. **Atlas Nordeste: abastecimento urbano de água: alternativas de oferta de água para sedes municipais da região Nordeste do Brasil e do norte de Minas Gerais**. Brasília, 2006.

ANSELMO, J.L. **Gerenciamento de projetos em negócios baseados em projetos: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica**. Tese (Doutorado em Administração) -- Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de São Paulo, 2009.

ARAÚJO, W.P.; GROSSI, M.E. Avaliação da transparência das informações sobre políticas de apoio aos produtores rurais no Brasil. **Revista do Serviço Público**. Brasília. out/dez, 2013.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. **Doing critical management research**. London: Sage, 2000.

BALBE, R.S. Uso de tecnologias de informação e comunicação na gestão pública: exemplos no governo federal. **Revista do Serviço Público**. Brasília 61 (2): p.189-209. abr/jun, 2010.

BESSA, D.D. **Teorias da comunicação**. Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

BOENTE, A.N.P.; BRAGA, G. **Metodologia científica e contemporânea para**

**universitários e pesquisadores.** Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

BRAGA, C.D; MARQUES, A.L. Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. **Rev. FAE**, Curitiba, v.11, n.1, p.9-17, jan./jun. 2008.

CICMIL,S.; HODGSON,D. New possibilities for project management theory: a critical engagement. **Project Management Journal**. Vol. 37, No. 3,111-122, ISSN 8756-9728/03, 2006.

CINTRA, R.F.; VIEIRA, S.F.A. O processo de implantação da Gestão de Projetos em órgãos públicos: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Dourados-MS. **APGS**, Viçosa, v. 4, n.3, pp. 293-318, jul./set. 2012.

CLEMENTE, A. *et al.* **Projetos empresariais e públicos.** 2ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CPRH – AGÊNCIA ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE. **Relatório de impacto ambiental: sistema adutor do agreste pernambucano.** Disponível em: <[http://www.cprh.pe.gov.br/downloads/RIMA\\_SISTEMA\\_ADUTOR\\_DO\\_AGRESTE\\_PE.pdf](http://www.cprh.pe.gov.br/downloads/RIMA_SISTEMA_ADUTOR_DO_AGRESTE_PE.pdf)>. Acesso em: 14 jun de 2014.

CPRM – SERVIÇO GEOLÓGICO DO BRASIL. **Projeto cadastro de fontes de abastecimento por água subterrânea: diagnóstico do município de Sanharó, estado de Pernambuco,** 2005.

DAFT, R. **Administração.** 4ed. São Paulo: LCT, 1997.

DINSMORE, P.; AMARAL, R.; SIQUEIRA, C.A. **Gerência por Projetos na**

**Administração Pública.** Rio de Janeiro: Dinsmore Associates e CEBELA, 1998.

ECKERT, A. *et al.* Análise do perfil da controladoria na gestão pública: o caso dos municípios gaúchos pertencentes ao Vale do Caí. **IX Convibra administração**, 2012. Disponível em: <  
[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/38/2012\\_38\\_4593.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/38/2012_38_4593.pdf)>. Acesso em: 27 abr. de 2014.

FADUL, E. M.; SOUZA, A. R. Políticas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais. In: Encontro Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração, 24., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

FERLIE, E.; ASHBURNER, L.; FITZGERALD, L. & PETTIGREW, A. **The new public management in action.** Oxford, Oxford University Press, 1996.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRAME, J. Davidson. **Managing Projects In Organizations.** São Francisco: Jossey-Bass inc., 1995.

GIDO, J.; CLEMENTES, J.P. **Gestão de projetos.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GUIMARÃES, T.A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **RAP.** Rio de Janeiro 34(3):125-40, maio/ jun. 2000.

HAIR Jr., J.F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades.** Disponível

em:

<<http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=261240&search=pernambuco|sanharo|infograficos:-dados-gerais-do-municipio>>. Acesso em: 17 nov. de 2013.

JORGE, M. Prefácio. In: TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SILVA JUNIOR, A.S. **O gerenciamento de projetos na esfera pública: o caso do Governo do Estado de Pernambuco**. Tese (Doutorado em Administração) -- Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco, 2014.

SANTOS, G.E.O. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>. Acesso em 04 de ago. de 2014.

SANTOS JUNIOR, E.G. **A importância da comunicação na gestão pública e sua influência e relações com os interesses públicos, políticos e transparência governamental**: o caso da prefeitura de Castro-Paraná. Universidade estadual de Ponta Grossa Ci.Soc.Apl, Ponta Grossa, 20: p.193-202, jul/dez. 2012.

KERZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KLERING, L.R.; PORSSE, M.C.S.; GUADAGNIN, L.A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**, Porto Alegre, v.21, n.1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

KOTOVELO, J.L.G.; CARVALHO, H.G. O papel da comunicação na gestão por projetos: um estudo de caso em empresa paraestatal. **Revista Gestão Industrial**. Paraná, v. 3, n. 2, p. 105-118, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MARTINS, C.V.; MISAGHI, M. Comunicação: Sucesso ou fracassos em projetos de TI? **IX Convibra Administração**, 2012. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/32/2012\\_32\\_5111.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/32/2012_32_5111.pdf)>. Acesso em: 26 abr. de 2014.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, W. *et al.* Entre a expectativa e o amadurecimento: a importância da implantação de escritórios de projetos para a gestão pública. **Revista do Serviço Público**. Brasília. out/dez, 2012.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO E COMBATE À FOME. **Panorama Municipal**. Disponível em: <<http://consea.com.br/pe/wp-content/uploads/2013/11/2612406-Sanhar%C3%B3.pdf>>. Acesso em: 15 jun de 2014.

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL. **Projeto São Francisco**. Disponível em: <<http://www.integracao.gov.br/pt/web/guest/o-que-e-o-projeto>>. Acesso em: 15 nov. de 2013.

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL. **Relatório de Impacto Ambiental: projeto de integração do Rio São Francisco com bacias hidrográficas do nordeste setentrional**, 2004.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO; SECRETARIA DE LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP**. Brasília: MP, 2011.

MOLENA, A. A comunicação na gestão de projetos. **Revista Eletrônica PRODAM tecnologia**. 2 ed. out/nov/dez, 2009.

MONTEIRO, N.A., VALENTIM, M.L.P. Necessidades informacionais e aprendizagem no ciclo de vida de um projeto. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.5, n. 2, p. 53-66, jan/jun. 2008– ISSN: 1678-765X.

NASCIMENTO, T.C. *et al.* **Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um Governo Estadual**. EnANPAD. set. 2011.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK®). Pennsylvania: PMI Publications, 2008.

PIMENTA, M.A. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. Campinas: Alínea, 2009.

PINHEIRO, M.T. **A participação do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão orientada para resultados**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócios) – Universidade Federal do Tocantins, 2011.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANHARÓ. **O município**. Disponível em: <http://www.sanharo.pe.gov.br/portal1/intro.asp?iIdMun=100126142>>. Acesso em: 17 nov. de 2013.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANHARÓ. **Sobre a cidade de Sanharó**. Disponível em: <<http://sanharo.pe.gov.br/pms/about-joomla/sub>>. Acesso em: 21 jun de 2014.

QUADROS, A.S.; CARVALHO, H.G. **O gerenciamento da comunicação de projetos públicos: como adaptar os processos do PMBOK/PMI à realidade da administração**

pública. Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento, v.1, n.1, p.52-60, jul./dez. 2012.

RABAÇA, C.A.; BARBOSA, G.G. **Dicionário de comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SALVI, L.T. et. al. Novos desafios à administração estratégica de políticas públicas e projetos urbanos. **Rev. FAE**, Curitiba, v.10, n.1, p.49-62, jan./jun. 2007.

SECRETARIA DE FISCALIZAÇÃO DE OBRAS PROTUÁRIAS, HÍDRICAS E FERROVIÁRIAS; SECRETARIA DE CONTROLE EXTERNO DE PERNAMBUCO. **Relatório de fiscalização sintético**, 2013. Disponível em: <[http://www.camara.gov.br/internet/comissao/index/mista/orca/orcamento/OR2014/Fiscobras2013/anexo2/SINTETICOS%5Csint%C3%A9tico\\_2012\\_1093.pdf](http://www.camara.gov.br/internet/comissao/index/mista/orca/orcamento/OR2014/Fiscobras2013/anexo2/SINTETICOS%5Csint%C3%A9tico_2012_1093.pdf)>. Acesso em: 14 de jun de 2014.

SERRA, J.P. **Manual de teoria da comunicação**. Livros Labcom. Covilhã, 2007.

SCHULER, M. (Org). **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

TERCIOTTI, S.H.; MACARENCO, I. **Comunicação empresarial na prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TOMASI, C. MEDEIROS, J.C. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial/ comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1996.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VALERIANO, D. L. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia.** São Paulo: Makron Books, 1998.

VARGAS, R.V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.** 6ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VIANA, F. **Comunicação corporativa, relacionamentos e cidadania.** São Paulo: Negócio Editora, 2001.

## **APÊNDICE A – Instrumento de Coleta Quantitativa**

Universidade Federal de Pernambuco

Centro Acadêmico do Agreste

Núcleo de Gestão

Graduação em Administração

**O presente questionário destina-se a coleta de dados referente à conclusão da minha graduação em administração pela UFPE.**

**Idade:**

**Sexo: M      F**

### **1- Como você tomou ciência da construção da adutora?**

- a- Através do contato direto dos governantes (entrevista, visita)
- b- Pela própria população (conversa outras pessoas)
- c- Seminário regional
- d- Pela mídia falada
- e- Pela mídia impressa
- f- Outro \_\_\_\_\_

### **2- Que mecanismos foram utilizados pelo governo para permitir a participação popular na concepção e planejamento regional da obra?**

- a- Através da participação em pesquisas de opinião
- b- Através de seminários regionais
- c- Através de reuniões com as lideranças locais
- d- Não foi utilizado nenhum mecanismo de participação popular
- e- Não sei responder
- f- Outro \_\_\_\_\_

### **3- De que forma se deu sua participação na concepção e no planejamento regional da obra?**

- a- Através da participação em pesquisas de opinião
- b- Através de seminários regionais
- c- Não participei da concepção e do planejamento
- d- Através de reuniões com as lideranças locais
- e- Outro \_\_\_\_\_

**4- Quais os canais de comunicação o governo utiliza para informar a população sobre o andamento da obra:**

- a- Jornais
- b- Rádio
- c- Televisão
- d- Outdoors
- e- Carro de som
- f- Sites oficiais (portal da transparência)
- g- Não envia informação
- h- Não sei responder
- i- Outro \_\_\_\_\_

**5- Quais os canais de comunicação você tem utilizado para buscar informação sobre o andamento da obra:**

- a- Jornais
- b- Rádio
- c- Televisão
- d- Outdoors
- e- Sites oficiais (portal da transparência)
- f- Através do diálogo com outras pessoas
- g- Não busco informação
- h- Outro \_\_\_\_\_

**6- Quais os canais de comunicação o governo tem utilizado para informar sobre problemas e atrasos no desenvolvimento do projeto?**

- a- Jornais
- b- Rádio
- c- Televisão
- d- Outdoors
- e- Carro de som
- f- Sites oficiais (portal da transparência)
- g- Não envia informação
- h- Não sei responder
- i- Outro \_\_\_\_\_

**7- Quais as melhorias propostas/divulgadas pelo governo a partir da conclusão desse projeto:**

- a- Melhoria/incremento da renda familiar
- b- Dinamização da economia regional
- c- Dinamização/Melhoria da atividade agrícola (aumento da produção, incremento na criação de animais)
- d- Geração de empregos
- e- Redução de doenças e óbitos
- f- Não há divulgação
- g- Não sei responder

**8- Marque os aspectos que a construção da adutora resultará em melhorias:**

- a- Melhoria/incremento da renda familiar
- b- Dinamização da economia regional
- c- Dinamização/ Melhoria da atividade agrícola (aumento da produção, incremento na criação de animais)
- d- Geração de empregos
- e- Redução de doenças e óbitos
- f- Não sei responder
- g- Outro \_\_\_\_\_

**9- Qual o atual nível/situação de abastecimento de água da região?**

- a- Ótimo
- b- Bom
- c- Regular
- d- Ruim
- e- Péssimo

**10- Quais são as principais dificuldades enfrentadas em virtude das secas?**

- a- Desemprego
- b- Doenças e óbitos

- c- Redução da renda familiar
- d- Dificuldade na agricultura (no plantio, na criação de animais)
- e- Outra \_\_\_\_\_

**11-De que maneira a construção da adutora atuará/contribuirá em função dos problemas de abastecimento da região?**

- a- Resolverá totalmente
- b- Resolverá parcialmente
- c- Não resolverá

## APÊNDICE B – Quadro utilizado para a preparação do questionário

<b>CATEGORIA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PERGUNTA</b>	<b>AUTORES</b>
<b>Canais de comunicação</b>	Identificar a utilização de canais de comunicação para a troca de informação entre o governo e a população em várias fases do projeto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como você tomou ciência da construção da adutora?</li> <li>▪ Quais os canais de comunicação o governo utiliza para informar a população sobre o andamento da obra?</li> <li>▪ Quais os canais de comunicação o governo tem utilizado para informar sobre problemas e atrasos no desenvolvimento do projeto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rabaça e Barbosa (2002);</li> <li>• Terciotti e Macarenco (2009);</li> <li>• Pimenta (2009);</li> <li>• Torquato (1996);</li> <li>• Daft (1997);</li> <li>• Tomasi e Medeiros (2007);</li> <li>• Schuler (2004);</li> <li>• Araújo e Grossi (2013).</li> </ul>
<b>Coleta e disponibilização da informação</b>	Constatar a utilização de mecanismos anteriores ao início das obras e durante a realização da mesma que contribuam na participação da população.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que mecanismos foram utilizados pelo governo para permitir a participação popular na concepção e planejamento regional da obra?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotovelo e Carvalho (2007);</li> <li>• Torquato (1996);</li> <li>• Torquato (2004);</li> <li>• Maximiano (2009);</li> <li>• PMI (2008);</li> <li>• Santos Junior (2012).</li> </ul>
<b>Expectativas</b>	Observar as expectativas que a população tem com relação à conclusão do	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marque os aspectos que a construção da adutora resultará em melhorias:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PMI (2008);</li> <li>• Molena (2009);</li> <li>• Relatório de</li> </ul>

	projeto, os principais benefícios apontados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De que maneira a construção da adutora atuará/contribuirá em função dos problemas de abastecimento da região?</li> </ul>	<p>Fiscalização Sintético produzido pela Secretaria de Fiscalização de Obras Portuárias, Hídricas e Ferroviárias em conjunto com a Secretaria de Controle Externo de Pernambuco (2013).</p>
<b>Grau de envolvimento e Redes Formal e Informal</b>	<p>Determinar o grau de envolvimento que a população apresenta com relação à construção da adutora.</p> <p>Identificar o nível de interesse que a população apresenta para com a realização das obras.</p> <p>Identificar a predominância de redes formal ou informal e como se dá esse fluxo de comunicação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De que forma se deu sua participação na concepção e no planejamento regional da obra?</li> <li>▪ Quais os canais de comunicação você tem utilizado para buscar informação sobre o andamento da obra:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministério do planejamento, orçamento e gestão e Secretaria de logística e tecnologia da informação (2011);</li> <li>• Araújo e Grossi (2013);</li> <li>• Torquato (2014).</li> </ul>
<b>Problemas de abastecimento</b>	Verificar os principais problemas de abastecimento da localidade, assim como a percepção que a população tem dos mesmos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qual o atual nível/situação de abastecimento de água da região?</li> <li>▪ Quais são as principais dificuldades enfrentadas em virtude das secas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agência Nacional de Águas – ANA e Superintendência de Planejamento de Recursos Hídricos – SPR (2006).</li> </ul>

<b>Democratização da informação</b>	Verificar o alcance e a efetividade das informações veiculadas que permitam que a população torne-se mais preparada para participar, compreender e questionar os benefícios apontados.	▪ Quais as melhorias propostas/divulgadas pelo governo a partir da conclusão desse projeto:	• Santos Junior (2012); • Torquato (2004).
-------------------------------------	--	---	---