

Comunicar-se é mais do que dizer, é dialogar

João Carlos Araújo da Silva Neto

Um projeto, por mais simples que seja, possui mais de um público envolvido. Pense em suas relações pessoais, com seus familiares, amigos. Sempre há mais de um interesse em jogo. Saber comunicar-se é peça-chave no processo de convencimento e/ou engajamento em quaisquer iniciativas. No ambiente corporativo a questão é ainda mais complexa. Além de interesses, há recursos, egos, pontos de vista, planos, objetivos diversos... tudo isso torna a comunicação com os atores, ou partes interessadas (stakeholders), uma das fases mais importantes no processo. Os gerentes de projetos já não são apenas gerentes de projetos, mas comunicadores de escopo, na medida em que passam a ser observados como porta-vozes de seus objetivos, com responsabilidades econômicas, sociais e ambientais. Os profissionais em projetos devem incorporar ou acomodar em suas estratégias os interesses e aspirações de todos os atores que com o empreendimento se relacione ou interaja, direta ou indiretamente. Torna-se necessário mapear, identificar, analisar e classificar esses stakeholders, para que possam ser incluídos na estratégia global, sendo geridos como componentes do negócio. A partir da introdução do conceito de gerenciamento de projetos nas indústrias, especialmente em iniciativas que envolvam grandes investimentos, ocorreu uma grande valorização da relação com os atores envolvidos. Isso porque, na medida em que se identifica que qualquer público pode oferecer influência sobre o escopo de cada projeto de investimento de uma empresa — e isso é possível — todos eles se tornam de equivalente interesse e influência para a empresa. Na última década não foram poucos os casos em que se identificaram projetos que foram postergados ou operações de empresa paralisadas por ações de stakeholders. Esse cenário impacta diretamente na geração de recursos da empresa — e estamos falando da ordem de alguns milhões de dólares por dia. Assim, fica claro o alcance que a ação pode ter sobre a empresa. Se partirmos para uma forma diferenciada de se executar o trabalho, devemos tratar da inclusão de uma etapa que dificilmente é vista nos mapeamentos dos públicos: a compreensão de que há intersecção entre os atores envolvidos. Esse cuidado possui alta relevância para o processo de diálogo estabelecido, a medida que definimos estratégias de diálogo e meios de comunicação com cada grupo. Não observar tais questões pode induzir a conflitos que prejudicariam a condução do diálogo, impactando negativamente o andamento do projeto. A seleção e priorização das partes interessadas são importantes para o desenvolvimento de estratégias de acompanhamento dos envolvidos e seus interesses. Tal priorização ressalta onde os esforços devem ser aplicados inicialmente e/ou com mais intensidade, de modo a antecipar ações preventivas antes que se tornem necessárias ações corretivas, mais caras e com reflexo negativo na imagem da empresa ou instituição. O processo de seleção se inicia estudando o entorno do projeto e quais são os principais públicos envolvidos. Cada stakeholder deve ser avaliado para ponderar o nível de atenção quanto a seus interesses e assim gerar o índice de atenção necessário. Ao final do processo de identificação e priorização, teremos uma importante informação sobre quais serão os principais grupos a serem abordados de forma a se delinear o fechamento integral do escopo do projeto. A seleção e priorização dos stakeholders é a primeira etapa para a redação do Plano de Comunicação do Projeto. Uma ferramenta essencial no processo, pois se não se estabelecer com quem comunicar, com qual periodicidade e qual o tipo de informação, algumas, ou várias partes interessadas poderão ser deixadas de lado e isso trará, inevitavelmente, prejuízos ao projeto. Em resumo. Comunicar não é apenas dizer, mas diferenciar os públicos e as mensagens a serem ditas. Comunicar é, acima de tudo, dialogar.