

## EXPLANAÇÃO DA FERRAMENTA *WALKABOUT* PARA GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES DE PROJETOS

Fabício Maritan<sup>1</sup>  
Fabiane Mello<sup>2</sup>

### RESUMO

Este trabalho descreve a aplicação de uma ferramenta de controle e comunicação chamada *Walkabout*, que busca a racionalização através de uma gestão participativa no gerenciamento das comunicações das rotinas e projetos nas empresas. Tal abordagem se justifica para evidenciar uma opção as empresas no balanceamento das demandas conflitantes de recursos com utilização dos princípios encontrados no Guia PMBOK, motivado a apresentar alternativa às empresas no monitoramento conjugado das rotinas de trabalho e de projetos, na busca do melhor monitoramento das atividades, ações a serem efetivadas. Sendo motivado por pesquisas como na PMSURVEY.ORG A GLOBAL INITIATIVE OF PMI CHAPTERS demonstram que oitenta por cento dos projetos chegam ao fracasso pela má gestão das comunicações. Assim o propósito deste trabalho é evidenciar e ressaltar os benefícios adquiridos ao utilizar a ferramenta “*Walkabout*” no gerenciamento de Comunicação de Projetos dentro do contexto geral das empresas.

**Palavras-chave:** Comunicação. *Walkabout*. Projetos. Integração.

---

<sup>1</sup> Aluno do curso de Gestão de Projetos

<sup>2</sup> Professora orientadora formada em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e propaganda pelo Unis/MG, pós graduada em Tecnologias para a Comunicação e Inovação Empresarial pelo ISCAP, Pós-graduada em Comunicação Empresarial e Marketing e MBA em Gestão Empresarial ambos pelo Unis/MG. E-mail: orientadorafabiane@unis.edu.br

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho evidencia e ressalta aplicação da Ferramenta *Walkabout* para gerenciamento de Comunicação de rotinas e projetos. Tal é devida ao fato de que a Comunicação é o problema mais frequente na realização de projetos, é também a principal deficiência dos gerentes de projeto, sendo a habilidade mais necessária e valorizada no gerenciamento de projetos nas organizações. É importante salientar a relevância do trabalho para as empresas no monitoramento conjugado das rotinas de trabalho e de projetos em andamento dentro da mesma, buscando o balanceamento das demandas conflitantes de recursos e melhor monitoramento das ações.

Este propósito será conseguido através de pesquisa descritiva qualitativa, evidenciado no modelo de gestão evidenciado no trabalho científico do professor e mestre Alexandre Soriano em 2005. Em relação à técnica da pesquisa, foi utilizada uma pesquisa bibliográfica de cunho exploratório, desenvolvida através de consulta a um trabalho científico, Guia PMBOK, livro da Rita onde descrevem o planejamento das comunicações, meios de comunicação, pesquisas do PMSURVEY.ORG A GLOBAL INITIATIVE OF PMI CHAPTERS.

## 2. PROJETO

Um **projeto** é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. [PMI 2012, p. 3]

Dois termos da definição de projetos merecem destaque. Temporário não significa necessariamente de curta duração, mas sim que um projeto possui um início e um término definidos. Isso distingue o projeto dos trabalhos operacionais de natureza contínua.

E exclusivo indica a singularidade da natureza de cada projeto, pois mesmo que elementos repetitivos ou similares possam estar presentes em algumas entregas do projeto, o resultado de cada projeto é obtido sob uma combinação exclusiva de objetivos, circunstâncias, condições, contextos, fornecedores etc.

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas às atividades do projeto, para atender aos seus requisitos. [PMI 2012, p. 5]

## Áreas de conhecimento

As dez áreas de conhecimento caracterizam os principais aspectos envolvidos em um projeto e no seu gerenciamento:

- Integração
- Escopo
- Tempo
- Custos
- Qualidade
- Recursos humanos
- Comunicações
- Riscos
- Aquisições
- Partes interessadas

Escopo, Tempo, Custos e Qualidade são os principais determinantes para o objetivo de um projeto: entregar um resultado de acordo com o escopo, no prazo e no custo definidos, com qualidade adequada; em outras palavras, o que, quando, quanto e como. Recursos Humanos e Aquisições são os insumos para produzir o trabalho do projeto. Comunicações, Partes interessadas e Riscos devem ser continuamente tratados para manter as expectativas e as incertezas sob controle, assim como o projeto no rumo certo. E Integração abrange a orquestração de todos estes aspectos. [PMI 2012, p. 47]

## **3. COMUNICAÇÃO**

### **3.1 Comunicação Eficaz**

O emissor deve codificar a mensagem com cuidado, determinar o método de comunicação a ser usado para enviá-la e confirmar que a mensagem seja entendida. Ao codificar a mensagem, o emissor precisa conhecer os seguintes tipos de comunicação.

**Não verbal:** Uma porção significativa da comunicação presencial é não verbal (ou seja, baseada em aspectos físicos). Ela também é conhecida como linguagem corporal; (MULCAHY, 2013 P.387)

**Paralinguística:** A altura e o tom de voz também ajudam a transmitir uma mensagem falada. (MULCAHY, 2013 P.387)

**Palavras:** As palavras e orações que o emissor escolhe são um componente essencial da mensagem, mas seus significados podem mudar dependendo dos fatores não verbais e paralinguísticos que as acompanham, ou até mesmo da ausência desses fatores na comunicação escrita.

Para confirmar que a mensagem tenha sido compreendida, é útil que o emissor peça *feedback* com perguntas como “Você pode repetir o que eu disse com suas próprias palavras?” Mas, em última instância, depende do receptor certificar-se de que ele recebeu e entendeu toda a mensagem. (MULCAHY, 2013 P.387)

### 3.2 Escuta Eficaz

Deve se observar o orador para captar os gestos físicos e as expressões faciais, concentrando-se no conteúdo da mensagem sem preconceitos, distrações ou interrupções. Deve pensar no que dizer antes de responder e usar a escuta ativa. Escuta ativa significa que o receptor confirma que está ouvindo, expressa concordância e pede esclarecimentos quando necessário. Mesmo que uma mensagem não seja compreendida, o receptor deve confirmar dizendo algo como “Não tenho certeza de que compreendi. Você poderia explicar novamente?” Assim como o emissor, o receptor deve codificar sua resposta com cuidado e ter em mente os efeitos em potencial da comunicação não verbal (linguagem corporal) e paralinguística ao fornecer *feedback*. (MULCAHY, 2013 P.388)

### 3.3 Métodos de Comunicação

**Comunicação interativa:** este método é recíproco e pode envolver duas ou muitas pessoas. Uma pessoa fornece as informações, as outras as recebem e, em seguida, respondem a essas informações. Exemplos de comunicação interativa incluem conversas, reuniões. Mensagens instantâneas e teleconferência. (MULCAHY, 2013 P.389)

**Comunicação ativa (*push*):** Este método envolve um fluxo de informações em sentido único. O emissor fornece as informações as pessoas que precisam delas, mas não espera feedback sobre a comunicação. Exemplos da comunicação Ativa (*push*) são relatórios de situação, atualizações, atualizações enviadas por e-mail, *blog's* e memorandos da empresa. (MULCAHY, 2013 P.389)

**Comunicação passiva (*pull*):** Neste método, o gerente de projetos dispõe as informações em um local central. Em seguida, os receptores são responsáveis por recuperar, ou “puxar” (*pull*, em inglês), as informações desse local. Este método é usado para distribuir grandes documentos ou enviar informações a várias pessoas. (MULCAHY, 2013 P.389)

### 3.4 Comunicação em Projetos

Em quase todos os estudos, questões relacionados às comunicações são os problemas mais frequentes de um gerente de projetos em um projeto. Os gerentes de projeto gastam até 90% de seu tempo se comunicando. O processo de planejar o gerenciamento das comunicações considera como armazenar, manter distribuir e obter informações, e o que acontecerá com as informações do projeto uma vez que este seja concluído. Isto ajuda a determinar quais sistemas e processos já estão em vigor para dar suporte às necessidades de comunicação do projeto, e o que ainda precisa ser feito. O foco é dado às necessidades de informação das partes interessadas. [PMI 2012, p. 292]

Comunicação é composta por sujeitos, sendo eles emissores ou receptores, o emissor processa a informação e através de inúmeros métodos de linguagens e transmite, já o receptor é responsável em receber e decodificar a mensagem. É importante perceber que a comunicação seja verbal, escrita ou gestual está fortemente presentes no gerenciamento de um projeto de qualquer

tipo e dimensão, sendo elemento chave na criação de um ambiente colaborativo entre as partes interessadas (ANDRADE, 2009).

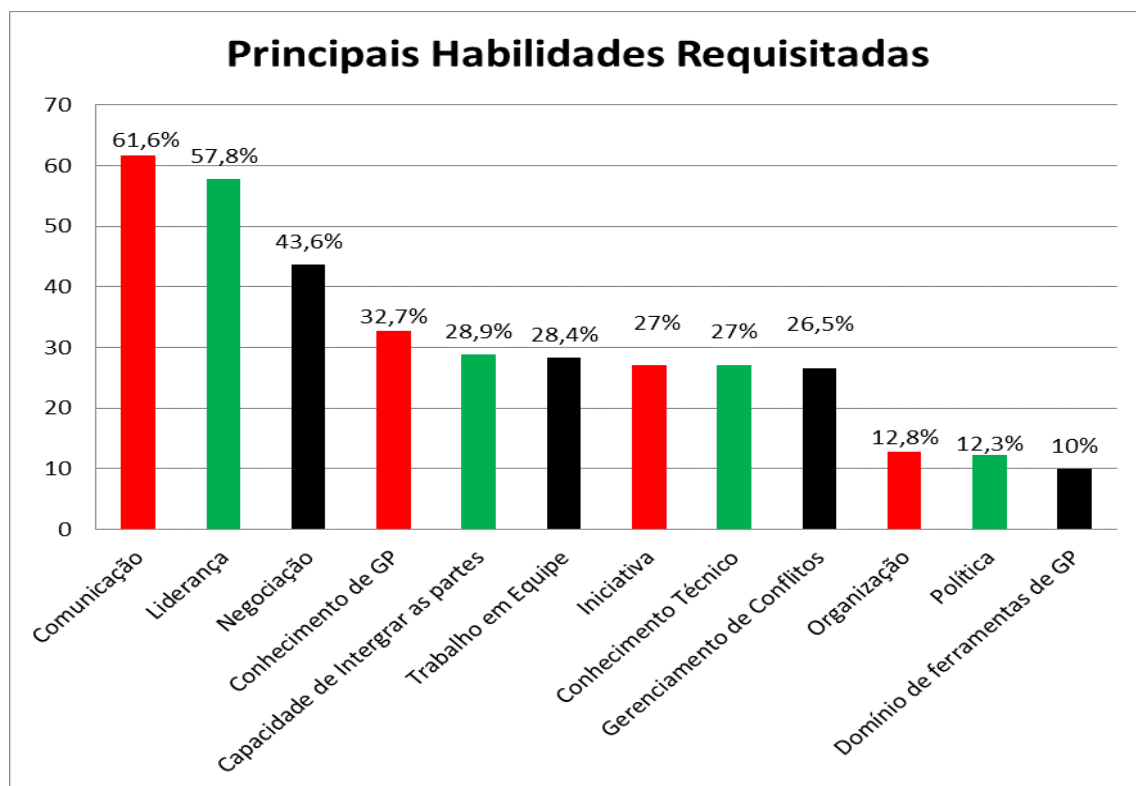
Em um projeto “um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas no tempo certo e de uma maneira economicamente viável” (VARGAS, 2009, p.40).

### **3.5 Falhas na Comunicação em Projetos**

A comunicação é um dos elos mais importante em um projeto, quando é bem administrada e executada garante o sucesso do projeto, porém “temos observado, pesquisando entre os participantes de nossos eventos e projetos, que a comunicação é um problema de 10 em cada 10 empresas” (GASNIER, 2000, p.139).

O êxito ou fracasso de um gestor é função direta de sua competência comunicativa (ANDRADE, 2009).

Segundo a pesquisa do PMSurvey<sup>1</sup>® 2014 é destacado em seu relatório publicado anualmente que uma das habilidades de um gerente de projeto mais requisitas pelas corporações tem sido a habilidade de se comunicar constantemente de maneira eficaz em projetos, conforme Gráfico a seguir:



**Fonte:** PMSurvey® 2014.

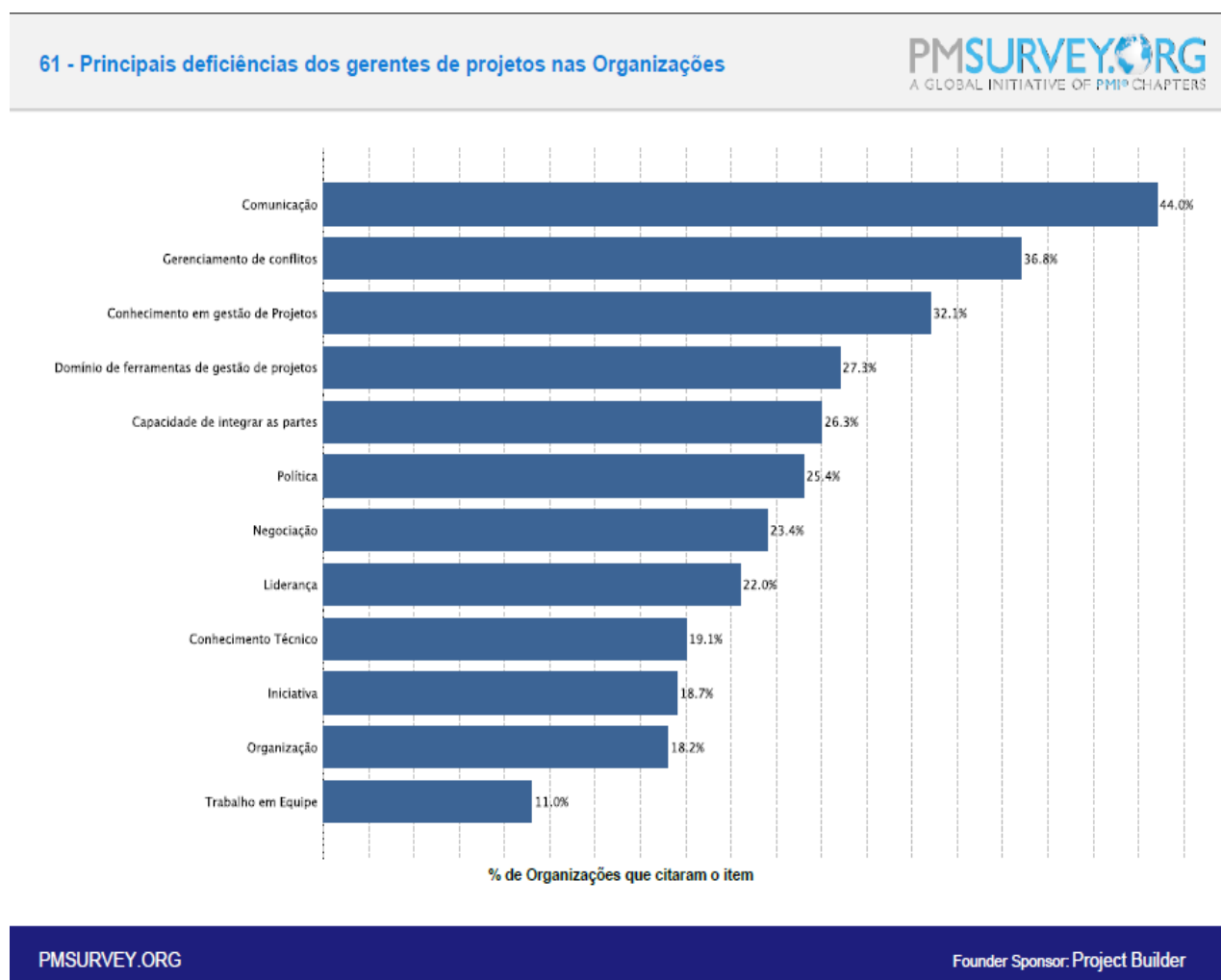
O que se deduz olhando para o gráfico é que a comunicação é a principal habilidade para um gerente de projeto, requisitada pelas corporações no cenário atual, ainda mesmo outras habilidades presentes no gráfico como: liderança, negociação, gerenciamento de conflitos e trabalho em equipe, se dão através do uso da eficaz comunicação. Logo a base mais importante para o gerenciamento de projeto é a comunicação em todas as suas formas.

PMSurvey é uma pesquisa anual, organizada voluntariamente pelo *Project Management Institute* (PMI), e conta com a participação de centenas de organizações de diversos países.

Quando se pensa em comunicação, não importando seu formato, seja ele de maneira verbal, escrito e gestual. Significa a transformação de uma ideia que se tem em mente em uma linguagem codificada que será emitida carregada com os fatores que chamamos de anteparos como: personalidade, cultura, valores, percepção do emissor. Até esse momento tudo bem, o problema é que o receptor vai coletar essa informação, processar e decodificar segundo seus anteparos como cultura, valores, personalidade e percepção, em muitos casos mudando o

significado real da mensagem, onde ocorre a maiores chances de projeto ter uma quebra na comunicação, é importante que o gerente do projeto perceba esses anteparos e minimizem seus impactos negativos (VARGAS, 2015).

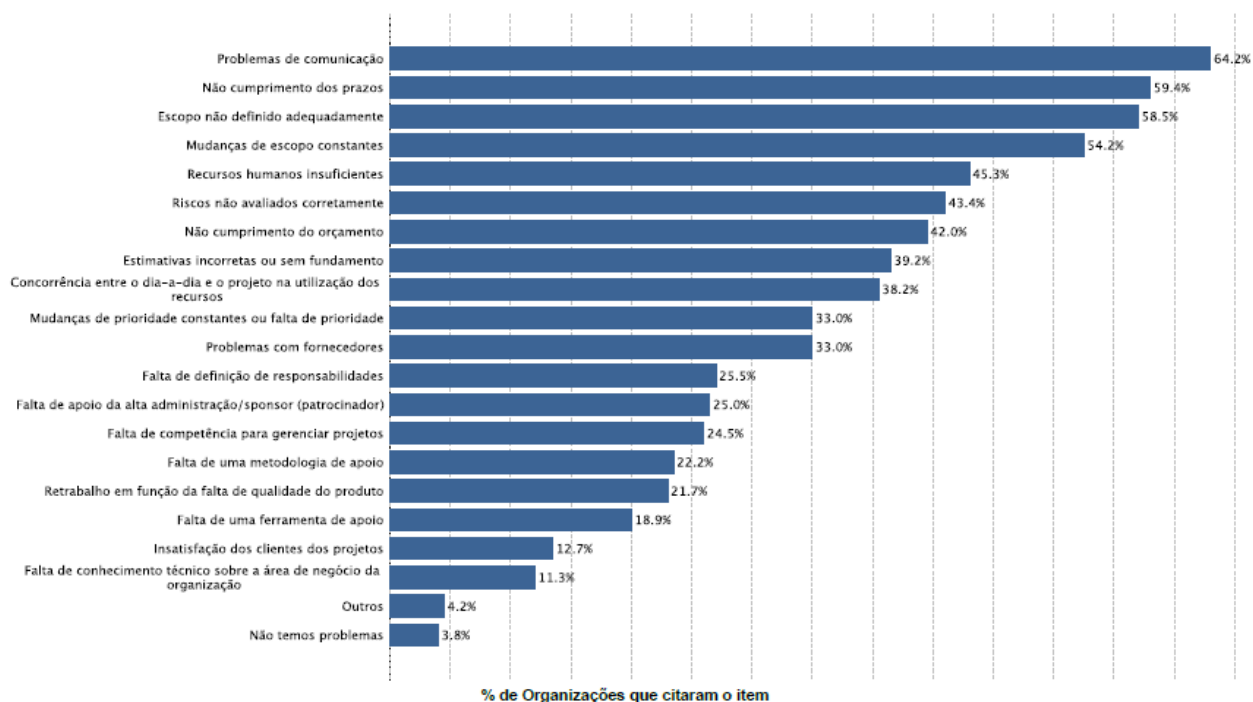
Evidenciado mais dois gráficos do PMSURVEY.ORG



Fonte: PMSurvey® 2014



## 76 - Problemas mais frequentes em projetos



Fonte: PMSurvey® 2014

#### 4 WALKABOUT

Trata-se de uma filosofia baseada na suposição de que o fracasso não é uma opção. No método tradicional se as metas não forem alcançadas, não há problema, desde que se apresente uma boa desculpa. No *Walkabout* não se busca desculpas e culpados, mas soluções e consequente aprendizado com as boas práticas. O objetivo é a formação conceitual de um modelo de decisão orientado para apoiar os gestores na seleção da melhor alternativa de ação relacionada com a produção de bens e serviços, entendida como tal, aquela que maior contribuição possa oferecer à otimização dos resultados da empresa. (SORIANO, 2002 P 93).

#### 4.1 Premissas Básicas do *Walkabout*

Uma das metodologias que inspiram o *Walkabout* é conhecida como “POCS – *Planning On Common Sense*” (planejando com bom senso), significando, antes de tudo uma mudança cultural, e sua implementação leva tempo e exige dedicação, (RON,1999).

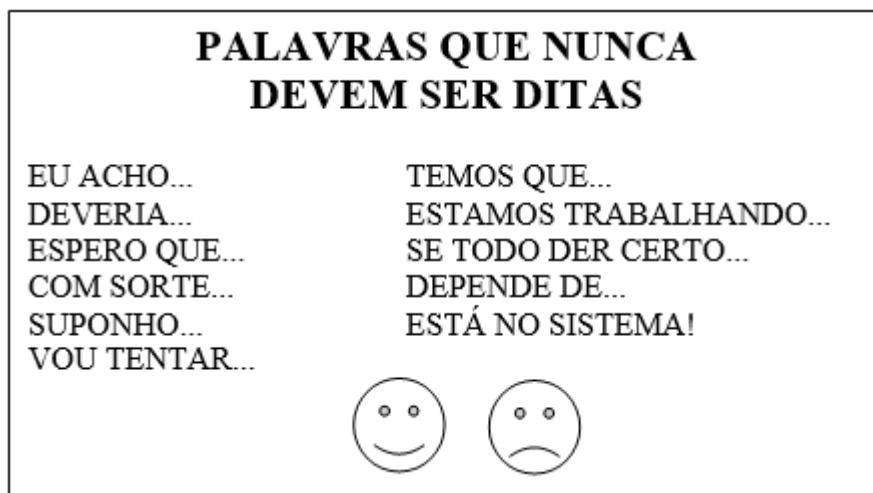
Entende que O MRP (*Material Requirement Planning*) (Controle e planejamento de materiais) não consegue assegurar a capacidade produtiva e nem garantir que os problemas de refugo, abastecimento *Doew Time* “tempo de máquina parada” e outros indicadores não financeiros serão considerados, nem melhorar o processo, percebe-se que só um bom gerenciamento pode fazer isso. O *Walkabout* não garante diretamente previsibilidade, não aumenta a produtividade, não reduz o refugo, não aumenta a moral dos funcionários, não garante o aumento dos lucros, nem garante a qualidade dos projetos. Seus ganhos são indiretos: ele evidencia problemas para serem corrigidos, ou ainda, traz para a superfície os problemas ocultos, trata-se de filosofia baseada na suposição de que o fracasso não é uma opção. (SORIANO, 2002 P 98)

O conceito de *Walkabout* diário (ou ronda Diária) parte do objetivo básico de verificar as atividades operacionais e assegurar que os problemas estão permanentemente resolvidos. Todos os participantes atendem a todo *Walkabout*, ele inicia e termina exatamente no horário, e nas rondas diárias nunca se julga, nem culpa ninguém. As células de trabalho que também podem ser projetos em andamento são revisados as previsões pré estabelecidos sendo que: se tiver atrasado, é formulado um plano de ação para terminar a atividade conforme planejado. Se tiver adiantado, é formulado um plano para remover os recursos. O *Walkabout* vem chamar atenção para o fato de que no ambiente produtivo, analisa-se os problemas, mas raramente analisa-se as causas. Quando as atividades está acima das meta, quando o refugo está bem abaixo do esperado, quando as atividades são realizadas antes do previsto. Desta forma perde-se a oportunidade de aprender e de repetir as boas práticas gerenciais. (SORIANO, 2002 P 98)

O grupo de apoio do *Walkabout* deve ser composto por uma pessoa de cada área da empresa. A reunião Diária de Acompanhamento ou Ronda de *Walkabout* não é um encontro de pessoas para discutir assuntos pertinentes a outras áreas a não relacionadas a área em evidência, nem é um encontro para discussão de programação de volumes de produção, nem tão pouco um fórum para chefes de departamentos se comunicarem. Na ronda não deve ocorrer a imputação de

culpa, ou atitude de busca de culpado, apenas para identificar o problema, tomar a medida para determinar a solução permanente. (SORIANO, 2002 P 98)

O responsável pelo trabalho, chamado em alguns lugares de líder trabalha para atender á produção acertada á produção acertada para a semana e a equipe núcleo para atender as datas de conclusão acertadas para os itens do quadro de Plano de Ação. Uma pessoa não irá trabalhar sem a outra. A chave de todo o processo é: “faça o que você disse que faria”. Assim, para ilustrar a filosofia de trabalho do modelo *Walkabout*, considera-se uma lista de “palavras que nunca devem ser ditas”, Conforme Figura 1, pois contrariam estas premissas básicas e mostram falta de entendimento e conscientização para o uso do modelo de gestão da produção. (SORIANO, 2002 P 99)



#### **4.2 Reunião Diária de Acompanhamento ou Ronda do *Walkabout***

O objetivo da ronda *Walkabout* é verificar a situação da produção em relação a meta e de segurar que os problemas que afetem a produção sejam permanentemente resolvido. O acompanhamento é feito durante a ronda realizada, passando por pontos de coleta de informações das metas das áreas produtivas, realizando análise dos dados lançados no formulário de acompanhamento semanal. O *Walkabout*, identifica as questões que requerem o emprego dessas ferramentas e atribui responsabilidades e datas de conclusão. Os representantes de cada área acompanham, desde o início até o final da ronda, caso um membro não possa comparecer deverá,

enviar seu representante que durante a ronda terá total autonomia sobre sua área de atuação. (SORIANO, 2002 P 98)

As ferramentas do *Walkabout*, não substituem as ferramentas normais de solução de problemas ou de melhoria do processo produtivo. O “*Walkabout*”, simplesmente, identifica as questões que requerem o emprego dessas ferramentas e atribui responsabilidades e datas de conclusão. Todos os assuntos devem estar atualizados antes do *Walkabout* e conter as seguintes informações inerentes a área produtiva e também sobre os projetos em andamento. (SORIANO, 2002 P 98)

A ronda *Walkabout* começa pontualmente no horário combinado com todos os membros da equipe-núcleo presentes. Um minuto de atraso significa que está atrasado. Existe um tempo de chegada pré estabelecida para cada parada. A equipe deve chegar no local precisamente na hora. As pessoas nas células em seu local de trabalho elas estão produzindo peças, elas não tem tempo para esperar a equipe. Como cada parada tem um tempo determinado, caso o problema não tenha sido tratado no período de tempo, os responsáveis voltam após o término da ronda do *Walkabout*, caso a equipe termine uma área mais cedo, os membros a deixarão e aguardarão até o horário na próxima parada. (SORIANO, 2002 P 98)

O procedimento em cada parada é sempre o mesmo, e consiste nas seguintes etapas:

- a) Revisar a situação de Segurança e Meio Ambiente;
- b) Revisar o desempenho em relação as peças acumuladas programadas;
- c) Se negativo, solicitar o plano de ação para concluir a semana dentro da programação;
- d) Se positiva, para assegurar que iremos produzir apenas o que foi estabelecido;
- e) Verificar itens do quadro de plano de Ação que vencem na data e se tem novas ações quando necessário.

Em todas as áreas utiliza-se um quadro de itens de ação com as seguintes colunas:

**Qual:** Deve ser a solução definitiva, permanente, para o problema. A equipe da área deve usar o quadro para solicitar ajuda da equipe núcleo na solução de problemas da área. (SORIANO, 2002 P 98)

**Quem:** O nome do responsável para coordenar a ação. Embora muitas pessoas e departamentos possam trabalhar ao mesmo tempo na solução, apenas uma pessoa deve ser a responsável. Deve-se usar o membro de menor posição na gerência, como líder, engenheiro, etc. Evitar o uso de diretores e gerentes, por ser deles a responsabilidade na cobrança em sua área de

atuação para que as ações colocadas sejam concluídas nas datas acertadas. (SORIANO, 2002 P 103)

Quando: Deve ser dividida em Plano e Término. Plano é a data apresentada aos membros da área a solução para avaliação. Se “a área” concordar, anota-se a data do término. Quando um item do quadro de ação for concluída de forma satisfatória, o líder assinala sua conclusão. As datas de conclusão do quadro não poderão passar despercebidas. A data mostrada no quadro é a data em que a tarefa será concluída. (SORIANO, 2002 P 98)

Quando o planejamento for feito na situação “normal”, os problemas chamados normais não podem servir como desculpas para não cumprimento da meta.

Todo e qualquer excesso de mão de obra deve ser retirada de produção. Os problemas normais persistem como problemas até que algo seja mudado. (SORIANO, 2002 P 101)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os projetos e seus gerenciamento são realizados em um ambiente mais amplo e abrangente que o projeto propriamente dito. O entendimento contextual ajuda a garantir que o trabalho seja conduzido em alinhamento com as metas e gerenciado de acordo com as práticas estabelecidas pela organização. As Comunicações rotineiras de controle de indicadores e metas do negócio fim da empresa devem se entrelaçar com as informações dos projetos inseridos na empresa. A filosofia do *Walkabout*, que baseia-se de que o fracasso não é uma opção, sem buscar desculpas e culpados, mas na soluções com as boas práticas encontradas vem de encontro com as deficiências de comunicação. Com a implementação adequada do *Walkabout* acredito pode se elevar a qualidade da execução dos projetos nas organizações, tendo como base o que foi explanado neste artigo. Assim o *Walkabout* incorporado no seio de uma instituição, evidenciará todas as atividades de uma EAP (Estrutura Analítica do Projeto), dentro do monitoramento das atividades fins da organização, ou seja “projetos” a empresa adota o escritório de projetos como atividade a ser monitorada como qualquer atividade do negócio da instituição. Nesta situação acredito que serão gerados muitos conflitos referente ao grau de importância e prioridade, A abrangência gerada pelo *Walkabout* proporciona, o Balanceamento dos conflitos pela demanda de recursos para a rotinas da empresa e dos projetos em andamento, com o monitoramento diário das atividades, de todas as ações necessárias evidenciada no quadro de ações da ronda *Walkabout*. Na

ronda os representantes de todos os departamentos vão parar no ponto de controle de Projetos e vão ouvir pelo gestor do projeto o “*status*”, os prazos do comprimento, a qualidade das ações realizadas e monitoramento dos riscos, obtendo um feedback no momento, onde, se necessário, é agendado uma reunião somente para discutir o assunto levantado na Ronda do *Walkabout*. Podemos entender que os projetos realizados com a utilização do *Walkabout* não anda apenas de forma paralela com as rotinas, mas trabalham diretamente relacionadas entre si, podendo assim melhorar o fator de mais deficiência dos projetos que é a comunicação.

A capacidade de produção real de um célula de produção permanecerá constante até que algo seja mudado. Da mesma forma o cronograma de projeto manterá o mesmo até que seja autorizado através da previsão conforme o plano de mudanças. O sucesso será medido pela produção de 100% da meta na semana e das conclusões das atividades da EAP (Estrutura Analítica do projeto) e do dicionário da EAP.

## **WALKABOUT TOOL EXPLANATION FOR PROJECT COMMUNICATIONS MANAGEMENT**

### **SUMMARY**

This paper describes the application of a control and communication tool called Walkabout, which seeks rationalization using a participative management in the managing communications, routines and projects in companies. This approach is justified to show a business option in balancing the competing demands for resources and the principles found in the PMBOK Guide, motivated to provide an alternative to companies in conjugate monitoring of work routines and projects, in search of better monitoring of activities and actions to be made. Being motivated by research as in PMSURVEY.ORG GLOBAL INITIATIVE OF CHAPTERS PMI show that eighty percent of the projects come to failure by poor communications management. So the purpose of this paper is to highlight and emphasize the benefits gained by using the "Walkabout" tool in the Project Communication Management within the general context of companies.

Keywords: Communication. Walkabout. Projects. Integration.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GASNIER, DANIEL GEORGES. Guia prático para gerenciamento de projetos: manual de sobrevivência para os profissionais de projetos. 1ed. 2000. São Paulo: IMAM

PMBOK®, GUIA. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 4 ed. 2008.

ANDRADE, ERON CAMPOS SARAIVA DE. Conversas: O fator chave para o gerenciamento de projeto, Dissertação (mestrado), 2009. Brasília: Universidade Católica de Brasília.

PMBOK®, GUIA. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 5 ed. 2013.

Pennsylvania EUA: Project Management Institute. **PMSurvey® 2014**

VARGAS, RICARDO VIANA. Você sabe o que é um anteparo de comunicação? 2015. Disponível em: < <http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/do-you-know-what-is-a-communication-filter-or-noise/>>. Acesso em 02 de agosto de 2015

SORIANO, Alexandre. Gestão de produção pelo modelo Walkabout um estudo de caso em um fabricante de autopeças. (Dissertação de mestrado apresentado) FACECA, Varginha. 2002.

MULCAHY, RITA. Preparatório para o exame de PMP. 7 ed. Whitney Thulin. 2011.

PMSURVEY.ORG A GLOBAL INITIATIVE OF PMI CHAPTERS:< <http://www.pmsurvey.org/>> Acesso em 09 de outubro de 2015.

RON, Gulf. Making common sense common practice – Models for manufacturing excellence. Dubai: Gulf Business.1999