

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

**DEISE FERRO FORESTE**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA  
O SUCESSO FINANCEIRO DE UM PROJETO.**

São Paulo

2011

DEISE FERRO FORESTE

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARA  
O SUCESSO FINANCEIRO DE UM PROJETO.

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao Departamento de Pós-  
Graduação da Universidade Presbiteriana  
Mackenzie como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão de Projetos.

ORIENTADORA: Profa. Élide Jacomini Nunes

São Paulo

2011

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço primeiramente a **Deus**, ele que guia meus passos e minha vida.*

*Também sou grata aos **meus pais Erasmo e Shirley**, por ajudarem em toda a trajetória de minha vida e me apoiarem no atual projeto, zelando pelos meus filhos.*

*Ao meu amor eterno, **Eder**, que sempre me apoiou para seguir em frente, apesar das dificuldades que passamos juntos.*

*A **Luiza e Vinicius**, meus filhos, a razão da minha vida e o maior presente que recebi de Deus, fonte de onde tiro minhas forças, quando penso em desistir.*

*Agradeço à **Profª Élide** pela paciência, amizade, ao colaborar para a construção deste trabalho, ajudando-me a realizar um grande sonho em minha vida.*

## RESUMO

A metodologia empregada para a concepção deste trabalho baseou-se em ampla pesquisa bibliográfica. A pesquisa foi conduzida por meio de consultas em livros da área, sites da internet, com o propósito de obter, por meio destas fontes, o maior número possível de dados e informações que possibilitassem o agrupamento de idéias. O estudo descreve a importância do acompanhamento do projeto desde a fase inicial e evidencia a necessidade de que a comunicação seja clara, transparente, controlada e monitorada constantemente, de tal forma que o gerente de projeto conquiste os resultados esperados e atenda às expectativas entre todas as partes envolvidas: patrocinador, *stakeholder*, fornecedores (internos e externos). Para fazer frente a esses desafios é necessário o entendimento claro dos fatores de sucesso na gestão de projetos e o uso efetivo das habilidades no planejamento das comunicações, exigidos para nortear os *stakeholders* a trabalharem juntos, a fim de alcançarem os objetivos. Mesmo com as recentes revoluções tecnológicas e da informação na gestão de projetos, as pessoas continuam sendo o termômetro determinante do sucesso ou do fracasso de um projeto, pois são elas que determinam os objetivos, organização, planejamento, direcionamento, coordenação e monitoração das atividades dos projetos. A gestão da comunicação é um assunto hoje amplamente discutido, devido à importância das pessoas para o sucesso das empresas. Entender os fatores humanos que determinam o sucesso do projeto requer pesquisa e experiência específicas para o ambiente de projeto.

Palavra- chave: Comunicação. Estratégia. Sucesso.

## **ABSTRACT**

The methodology for the design of this study was based on intensive literature research in nine areas of the project. The research was conducted through books, websites, in order to get through these sources, the largest possible number of data and information that would enable the grouping of ideas. The study describes the importance of monitoring the project since early stage and highlights the need for communication to be clear, transparent, controlled and monitored constantly, so that the project manager achieves expected results and meet the expectations of all parties involved: sponsor, stakeholders, suppliers (internal and external). To meet these challenges requires the clear understanding of success factors in project management and effective use of communication skills in planning, required to guide the stakeholders to work together to achieve the goals. Although recent revolutions in technology and information on project management, people are still the thermometer of the success or failure of projects because they are in charge to determine the objectives, organization, planning, direction, coordination and monitoring of project activities. The management of communication is a widely discussed topic today due to the importance of people to business success. Understanding the human factors that determine the success of the project requires research and experience specific to the design environment.

Keyword: Communication. Strategy. Success.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Entendimento do Escopo de Projeto .....	9
Figura 2: O modelo de Shannon - Weaver do processo de comunicação.....	13
Figura3: Modelo de Comunicação.....	13
Figura 4: Canais de Comunicação .....	16
Figura 5: Barreiras ao Processo de Comunicação.....	18
Figura 6: A Comunicação e seus precedentes para o sucesso dos projetos .....	21
Figura 7: Mapa Mental do Gerenciamento das Comunicações. ....	22
Figura 8: O que é um stakeholders?.....	23
Figura 9: Diagrama de fluxo de dados do processo Identificar as partes Interessadas. ....	24
Figura 10 :Modelo de Registro .....	27
Figura 11 : Atitudes Comportamentais do Gerente de projetos.....	38
Figura 12 : Exemplo de fontes de conflito entre profissionais e a organização.....	40
Figura 13: As expectativas dos membros da equipe em relação ao líder .....	42

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 O QUE É COMUNICAÇÃO? .....</b>	<b>12</b>
2.1 MODELOS DE COMUNICAÇÃO .....	13
2.2 CANAIS DE COMUNICAÇÃO .....	15
2.3 BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO .....	17
<b>3 A COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....</b>	<b>20</b>
3.1 IDENTIFICAR <i>STAKEHOLDERS</i> OU PARTES INTERESSADAS .....	23
3.2 PLANEJAMENTOS DAS COMUNICAÇÕES .....	25
3.3 DISTRIBUIR AS INFORMAÇÕES .....	25
3.4 A REUNIÃO DE <i>KICK-OFF</i> .....	26
3.5 GERENCIAR AS EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS.....	26
3.6 RELATÓRIOS DE DESEMPENHO .....	27
<b>4 O SUCESSO FINANCEIRO ESTRATÉGICO DE UM PROJETO .....</b>	<b>29</b>
4.1 O QUE É SUCESSO EM PROJETOS .....	32
4.2 CRIANDO COMUNICAÇÕES BEM SUCEDIDAS COM A EQUIPE DE PROJETOS .....	34
4.3 FERRAMENTAS ELETRONICAS/COMERCIAIS DE ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO .....	36
<b>5 HABILIDADES DO GERENTE EM GERENCIAR CONFLITOS.....</b>	<b>38</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O homem não consegue viver isoladamente; uma de suas características é a capacidade de se comunicar com seus semelhantes e com os animais. Desde bebê é capaz de expressar seus desejos, mesmo antes de começar a falar, através de sons, expressões faciais, gestos, entre outros.

Atualmente, a comunicação vive um momento de destaque, no qual a capacidade de se comunicar com clareza, saber transmitir a informação e até mesmo gerenciar são atitudes reconhecidas nas organizações. Em gestão de projeto, o profissional precisa ter habilidade de transmitir a informação de uma maneira que sua equipe e cliente entendam de forma clara e objetiva.

Portanto, de acordo com a associação mundial PMI (*Project Management Institute* – Instituto de Gerenciamento de Projetos - tradução livre de autoria), que desenvolveram o GUIA PMBOK 4ª edição, 2008, (*Project Management Body of Knowledge*) – Livro de conhecimentos pessoais de projetos – tradução livre - tem-se que:

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada. Os gerentes de projeto gastam a maior parte do seu tempo comunicando-se com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização), ou externas à organização. Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, diversas perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto. (PMBOK 3ª edição, 2004, p.204).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> PMBOK, Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EUA



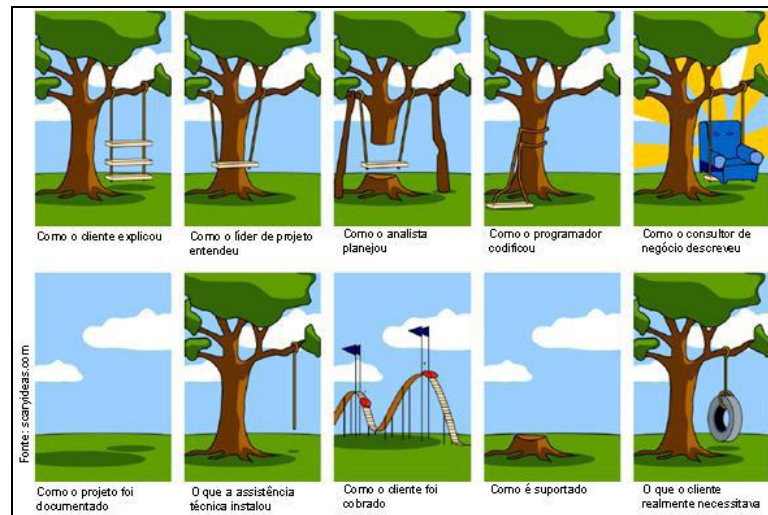


Figura 1: Entendimento do Escopo de Projeto

Fonte: The Project Cartoon

Infelizmente, conforme apresentado na Figura 1, muitas empresas têm seus objetivos de projetos mal elaborados ou incompletos. A organização passa a idéia ao gerente de projeto que, frequentemente, por falta de informações claras e controle, não realiza um planejamento adequado; o resultado muitas vezes se torna uma frustração para todos os envolvidos.

Segundo Costa<sup>2</sup> (2009) muitos projetos foram prejudicados por ignorar a comunicação, a qual não consiste simplesmente em relacionar tarefas, dar resultados, mas cujo objetivo é ter um planejamento que contemple a nomeação de responsáveis por todo cenário, definição de canais por onde ela possa acontecer nos projetos, formalizar contextos, formar, enfim, uma estrutura na qual o projeto adquirirá a consistência necessária o suficiente para trafegar suas informações geradas durante a implementação e assumir, por essa via, seu caminho de sucesso.

Como visto, a comunicação é muito importante, mas é precisa-se controlar e monitorar o projeto, o que para Chueri e Xavier (2008, p.84), significa medir e avaliar o desempenho a cada período, bem como mantê-lo alinhado ao planejamento, por meio de ações preventivas corretivas e preditivas.

Este estudo pretende demonstrar que muitos projetos fracassam por conta de necessidades e objetivos mal definidos, falta de planejamento, controle e monitoramento, organização, falhas tanto na execução quanto na qualidade da proposta e dificuldades do gerente de projeto no seu

<sup>2</sup> COSTA, Helson. Reforçando a importância da comunicação em Gerência de Projetos. 2009. Disponível em: <[http://gerenciapratica.blogspot.com/2008\\_04\\_01\\_archive.html](http://gerenciapratica.blogspot.com/2008_04_01_archive.html)>. Acesso em: 26/09/2011.

papel gerencial. O estudo mostra, ainda, que o controle e monitoramento nas fases é uma forma de identificar problemas a tempo de tomar ações preditivas, preventivas e corretivas durante o ciclo de vida do projeto.

Esta monografia estabelece que é fundamental para o sucesso do projeto, que desde o início ele seja bem definido, controlado e monitorado entre a organização e as partes interessadas.

Para o desenvolvimento deste estudo, considerou-se realizar pesquisa teórica por meio de revisões bibliográficas (livros, revistas, artigos de internet, dissertações de mestrados e trabalhos de conclusão de cursos de graduação), com base em autores e artigos que abordassem os temas relacionados à comunicação, comportamento, controle e monitoramento dos projetos.

Portanto, esta monografia se apresenta organizada em cinco capítulos, sendo que o primeiro é a introdução e os outros quatro estão relacionados a seguir.

- Segundo capítulo: O que é Comunicação? Neste capítulo será apresentado, um conjunto de técnicas utilizadas para que a comunicação tenha um entendimento comum para uma ou mais pessoas; para que os efeitos das barreiras sejam identificados e conduzidos, a fim de amenizar os conflitos nos projetos; para apresentar o modo mais adequado em passar uma mensagem, utilizando o estilo formal (documentos formatados) ou verbal, analisando o grau de importância da mensagem transmitida.

- Terceiro capítulo: A comunicação no gerenciamento de projetos. Aborda-se neste capítulo, a importância da comunicação, demonstrando que todas as partes interessadas precisam receber a informação de uma forma clara, independente de sua cultura ou modo de ver a vida. Ve-se, ainda, a importância da identificação das partes interessadas desde o início do projeto, pois podem influenciar positiva ou negativamente o resultado. Apresentaremos as melhores formas de transmitir a informação (relatórios, reuniões), importância da reunião de *Kick-off*, e como atender as expectativas das partes interessadas. Por fim, destacaremos algumas formas de monitoramento e controle durante o ciclo de vida do projeto.

- No quarto capítulo: O sucesso financeiro estratégico de um projeto, que depende de um conjunto de habilidades, no qual é necessário ter, além de monitoria e controle, habilidade com pessoas, sem as quais não há projetos.

- No quinto capítulo são vistas as habilidades de gerenciar conflitos do gerente. Será apresentado neste capítulo, que não basta possuir conhecimentos técnicos para gerenciar um projeto com sucesso. Este capítulo mostrará que é preciso muito mais, como pessoas, habilidades em gerenciá-las e estratégias em resolver conflitos, sem prejudicá-las.

Finalmente, no sexto e último capítulo apresenta-se a conclusão, visto que o gerente passa cerca de 90% de seu tempo de comunicando, a mesma é influenciada pela cultura das pessoas, onde os cursos apresentam técnicas e ferramentas para controle e monitoração, mas o gerente em seu dia a dia depara com situações onde precisa de habilidades com os membros da equipe, a grande missão do gerente é trazer as pessoas com comprometimento para alcançar o sucesso do projeto.

## 2 O QUE É COMUNICAÇÃO?

No meio empresarial a comunicação é demonstrada pelo fato de que os gerentes de projetos passam cerca de 90% de seu tempo se comunicando e lidando com as pessoas envolvidas em projetos, tanto internas como externas (PONS<sup>3</sup>, 2011).

Segundo Dinsmore<sup>4</sup> (2007, p.167), “a palavra é oriunda do latim e significa compartilhar, tornar comum”. Comunicação é um processo em que é utilizado um conjunto de símbolos verbais e não-verbais, além gráficos, para um melhor entendimento entre as pessoas.

Para Valeriano<sup>5</sup> (2001, p.256), “Comunicação é um conjunto de técnicas que trata da geração, coleta, armazenamento, recuperação, disseminação e descarte da informação”.

Conforme a citação “A grande maioria dos atritos, frustrações e ineficiências em nossas relações com as outras pessoas é causada pela pobreza nas comunicações” (CLELAN apud VARGAS, 2005, p.87)<sup>6</sup>, percebe-se que a comunicação passada de forma deficiente causa uma série de problemas entre as partes interessadas, afetando o resultado final do projeto.

De acordo com Bowditch<sup>7</sup> (2000, p.80), a comunicação pode ser definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor e a percepção do significado entre os indivíduos envolvidos. Não há um modelo único de comunicação humana, todos os modelos incluem quatro elementos básicos:

- Mensagem;
- Receptor;
- Fonte de informação;
- Interpretação da mensagem.

---

<sup>3</sup> PONS, Roberto. Competências Pessoais, s.d, *Projectlab*, Centro de Competência em Gerenciamento de Projetos, Disponível em: <<http://www.projectlab.com.br/cursos/vips/tacp.asp>> Acesso em 11/09/2011, 00h45.

<sup>4</sup> DINSMORE, Paul Campbell, CAVALIERI, Adriane. Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos. 2.ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2007.

<sup>5</sup> VALERIANO, Dalton L. Gerenciamento Estratégico E Administração Por Projetos. São Paulo: Makron Books, 2001.

<sup>6</sup> VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. Disponível em: <[books.google.com.br](http://books.google.com.br)>. Acesso em: 17/08/2011.

<sup>7</sup> BOWDITCH, James L. Comunicação, Mídia e Tecnologia. In: Elementos de comportamento organizacional. São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://books.google.com.br>>. Acesso em: 28/09/2011.

Esta visão sugere que há uma diferença entre a transmissão da comunicação e a transmissão do entendimento de seu significado. O processo se reflete no modelo de Shannon-Weaver<sup>8</sup> (1949, p.5 e 98), ilustrado na Figura 2:

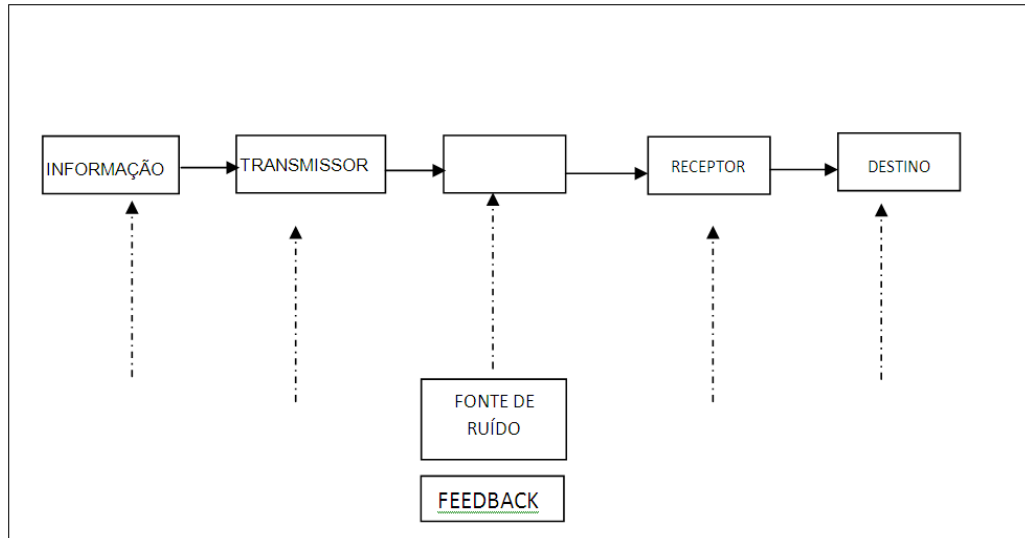


Figura 2: O modelo de Shannon - Weaver do processo de comunicação  
 Fonte: Shannon e W.Weaver, *The Mathematical of Communication*  
 Urbana: University of Press, 1949)

Na análise da Figura 2, a informação é enviada ao transmissor, o qual a interpreta e coloca em prática; no meio do envio da informação pode haver interferências - “ruídos” - afetando o seu entendimento.

## 2.1 MODELOS DE COMUNICAÇÃO

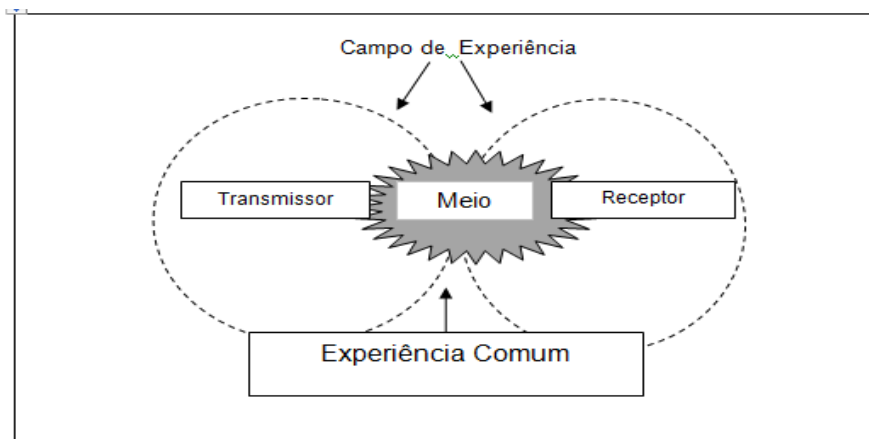


Figura3: Modelo de Comunicação.  
 Fonte: Dinsmore, C.J.

<sup>8</sup> SHANNON e WEAVER, W. O modelo de Shannon-Weaver do processo de comunicação. Fonte: Adaptado de C. F. Shannon-Weaver, *The Mathematical Theory of Communication* (Urbana: University of Illinois Press, 1949), pp. 5 e 98. Disponível em: <<http://www.ceismael.com.br/oratoria/comunicacao-interpessoal.htm>> Acesso em: 01/10/2011.

Na Figura 3, o transmissor procura descobrir a forma de comunicação mais adequada, avaliando o grau de instrução do receptor, para que o mesmo possa receber uma informação em que a mensagem seja clara e de fácil entendimento.

Dinsmore<sup>9</sup> (2007, p.168) faz a seguinte definição: “Emissor ou transmissor: aquele que origina a mensagem determina qual idéia deverá ser transmitida e compartilhada com o receptor e de que forma esta será codificada, considerando qual será o meio utilizado para transmissão e particularidades do receptor.” O autor mostra que é preciso escolher o que será transmitido e a forma mais adequada para que o receptor entenda o que está sendo veiculado.

Teixeira<sup>10</sup> (2007, p.11) observa que o emissor, como remetente da mensagem, trabalha a idéia, transformando-a em código para ser enviada ao receptor; informa que o processo de codificação exige que o emissor tenha conhecimento da informação e de suas particularidades, construindo sua fala de uma maneira clara e objetiva. Escreve, também, que o receptor deve escolher um canal adequado para que a informação chegue ao receptor, além de entender o conteúdo da comunicação, para que o receptor compartilhe o mesmo entendimento, ou seja, a mensagem só se concretiza com a presença articulada de todos os outros elementos.

Dinsmore<sup>11</sup> (2007, p.168) define a mensagem como “os pensamentos, sentimentos ou idéias transformadas em um “código”, que deve ser compreensível tanto para o emissor quanto para o receptor”, explicando que ela pode ser transmitida de várias formas, mas é importante que alguns cuidados sejam tomados para que a mesma tenha sucesso. O emissor precisa conhecer o grau de instrução do receptor para poder utilizar uma linguagem clara e de fácil entendimento, desta maneira o emissor se torna próximo do receptor, não causando dúvidas no entendimento da mensagem.

Receptor é “aquele para o qual a mensagem é destinada. Utilizando os sentidos, ele decodifica e aplica a ela sua percepção (função ou efeito mental de representação dos objetos; sensação;

---

<sup>9</sup> DINSMORE, Paul Campbell, CAVALIERI, Adriane . Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: 2ª edição, 2007, p. 168.

<sup>10</sup> TEIXEIRA, Leonardo Jacintho. Comunicação na Empresa. p. 11, Rio de Janeiro, Editora FGV, 2007, 196p. Disponível em:<<http://books.google.com.br>> Acesso em: 02/09/2011.

<sup>11</sup> Ibid., p.168.

senso), ou seja, a sua compreensão da idéia recebida.” Ao receber a informação, o receptor a entende, baseado em sua cultura e experiência de vida. A comunicação se aplica da maneira como o receptor a compreende. A mensagem sofreu mudanças, desde sua concepção e emissão, até a sua recepção. As mudanças podem ser insignificantes e não atrapalhar muito, mas também podem tornar a comunicação não efetiva, levando ao conflito (DINSMORE<sup>12</sup>, 2007, p.168).

De acordo com Dinsmore (2007, p.168), “meio” ou “mídia” é o veículo ou mecanismo usado para encaminhar a mensagem. A escolha do meio vai destacar e influenciar o efeito da mensagem. Segundo o autor, “os meios mais comuns são o visual, o auditivo e o tátil”, destacando que meio ou mídia são meios de comunicação para transmitir a mensagem, portanto a escolha pode interferir no resultado final da mesma. Ele destaca, ainda, que a forma escolhida para transmitir a mensagem tem ação direta no resultado final.

Segundo Straubhaar e LaRose<sup>13</sup> (2011, p.4), meio de comunicação é a inclusão de todas as formas de comunicação por meio de canais mecânicos ou eletrônicos.

## **2.2 CANAIS DE COMUNICAÇÃO**

A informação deve ser clara e objetiva dentro da empresa, ela é importante para que as pessoas envolvidas no projeto sejam integradas adequadamente.

Os gerentes de projeto passam a maior parte de seu tempo se comunicando com as partes interessadas, podendo ser internas (em todos os níveis da organização) ou externas (GUIA PMBOK<sup>14</sup>, 4ª ed., 2008). A comunicação bem estruturada cria uma ponte bem sucedida entre os diversos níveis da organização.

---

<sup>12</sup> DINSMORE, Paul Campbell, CAVALIERI, Adriane . Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

<sup>13</sup> STRAUBHAAR, Joseph D; LAROSE, Robert. Comunicação, Mídia e Tecnologia. [S.l.]: Cengage Learning Editores,2011,314p.

<sup>14</sup> Guia PMBOK, 4.ed., 2008.

Na Figura 4 vide abaixo, é apresentada um modelo de canal de comunicação, no qual se tem quatro pessoas comunicando e seis canais de comunicações; portanto a comunicação precisa ser bem planejada para não chegar distorcida.

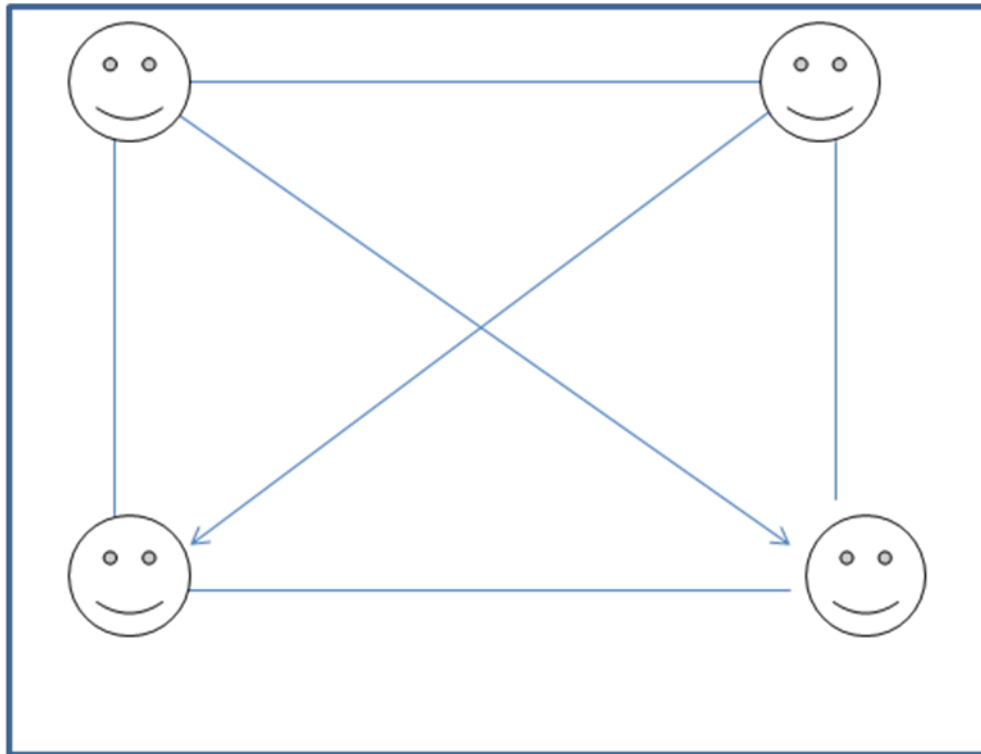


Figura 4: Canais de Comunicação  
 Fonte: PAULA<sup>15</sup>, Flavio G.V., Gestão da Comunicação

O gerente de projeto precisa considerar o número de canais ou caminhos de comunicação; para tanto, pode utilizar como cálculo o indicador  $N(n-1)/2$ , que representa o número de participantes da equipe, segundo orientação do GUIA PMBOK (4ª ed. ). Um projeto com dez partes interessadas, por exemplo, tem  $10(10-1)/2=45$  canais de comunicação em potencial.

“O canal de comunicação, ou o meio empregado e como as informações são recebidas através dos diversos canais, tais como: comunicação falada ou escrita BOWDITCH<sup>16</sup> (2000, p.81)”. À medida que o projeto se desenvolve, mais pessoas são envolvidas. Cada pessoa cria um processo de comunicação para a troca de informações em que podem ser usados diferentes estilos de comunicação; um gerente de projeto deve usar o meio mais rico que, segundo as pesquisas, é o canal face a face.

<sup>15</sup>DE PAULA, Flavio G.V., Gestão da Comunicação -. Apostila do Curso de Pós-graduação em especialização em Gestão de projetos da Universidade Mackenzie, São Paulo, 2010. p.9 .

<sup>16</sup>BOWDITCH, James L. Comunicação, Mídia e Tecnologia. In: Elementos de comportamento organizacional. São Paulo, 2000. Disponível em : <<http://books.google.com.br>>. Acesso em:28/09/2011.



Segundo VALERIANO<sup>17</sup>, Dalton, (2001, p.257) “a comunicação pode ser formal ou informal, pode ser oral (pessoalmente, em reuniões, em comissões, grupos de trabalho, ao vivo ou em videoconferências etc.), pode ser de forma escrita, por meio eletrônico, em filmes, como objetos (amostras, modelos físicos etc...)”. O autor apresenta a comunicação de várias formas: interna (dentro do projeto) e externa (clientes, fornecedores, público, entre outros); formal (relatórios, procedimentos, instruções) e informal (e-mails, discussões); vertical (através da hierarquia) e horizontal (entre colegas); escrita ou oral; verbal ou não verbal.

### 2.3 BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO

Mesmo em conversas simples, muitas vezes as pessoas envolvidas no diálogo não prestam atenção na mensagem que está sendo transmitida, pois estão formulando uma resposta antes de entendê-la; desta maneira, não estão se comunicando, mas cada uma está apenas falando para a outra, segundo Bowditch<sup>18</sup>, (2000, p.84). Ainda Bowditch<sup>19</sup>, (2000, p.85), é impossível que as pessoas consigam prestar atenção a todas as informações que são passadas, a comunicação tende a ser considerada algo automático, não se dando importância ao entendimento da mensagem, o que leva muitos projetos ao fracasso.

Dinsmore<sup>20</sup>, (2007, p.169) o PMI reconhece as seguintes barreiras de comunicação

- Falta de canais de comunicação claros;
- Distância física ou temporal entre o emissor e o receptor;
- Uso inadequado de linguagem técnica;
- Fatores ambientais de distração;
- Atitudes prejudiciais;
- Informação excessiva;

---

<sup>17</sup> VALERIANO, Dalton L. Gerenciamento Estratégico E Administração Por Projetos. São Paulo: Makron Books, 2001.

<sup>18</sup> BOWDITCH, James L. Comunicação, Mídia e Tecnologia. In: Elementos de comportamento organizacional. São Paulo, 2000. Disponível em : <<http://books.google.com.br>>. Acesso em:28/09/2011.

<sup>19</sup> Ibid.,p.85.

<sup>20</sup> DINSMORE, Paul Campbell, CAVALIERI, Adriane. Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-base de preparação para certificação PMP. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2007.

- Falta de conhecimento sobre o assunto que está sendo comunicado;
- Diferenças culturais.

No processo de comunicação as empresas focalizam seus esforços em alinhar os objetivos com a comunicação corporativa, deixando claro o papel de cada funcionário, para assim atingir o objetivo da empresa.

A comunicação deficiente é a causa-raiz de muitos problemas no ambiente dos projetos, tais como desentendimento, conflito, retrabalho e perdas (tempo, materiais e dinheiro). Segundo Davis, Newstrom<sup>21</sup>, (2004, p.9) o receptor tenta compreender a mensagem com esforço, mas diversos fatores interferem na recepção, dificultando seu entendimento. Para que a comunicação aconteça com qualidade e seu processo seja facilitado, é inevitável que as barreiras sejam identificadas e tratadas. O maior desafio nas empresas é identificar as barreiras na comunicação; grande parte das vezes elas sabem de sua existência, mas não sabem como lidar com elas.



Figura 5: Barreiras ao Processo de Comunicação  
 Fonte: LAU, (2009) APC ÉTICA PROFISSIONAL<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> <sup>20</sup> DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional. Tradução de Eunice Laçava Kwasmicha. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004.

<sup>22</sup> LAU, Hugo Lopes, <http://pt.scribd.com/doc/57139244/11/BARREIRAS-AO-PROCESSO-DE-COMUNICACAO> acessado em 17/08/2011, 23:28

Na Figura 5 são mostrados os vários fatores podem causar uma comunicação deficiente, prejudicando a recepção da mensagem, causando desentendimento e desmotivação entre a equipe, refletindo no objetivo final, que é a entrega do projeto.

Os principais desafios das pessoas que interagem na comunidade de uma empresa, como declara Fleury<sup>23</sup> (2002, p. 281), são:

- Sobrecarga de informação: tanto o excesso como a falta dela é prejudicial. Muitas empresas, por exemplo, usam o correio eletrônico, causando uma sobrecarga, deixando de lado o objetivo, que é a comunicação.
- Tipo de informação: devido à interpretação, haverá maior ou menor dificuldade de entendimento de um conteúdo de informação.
- Fontes: de acordo com o grau de influência sobre o receptor, há uma tendência a acreditar em certas pessoas, não acatando as informações de outras.
- Localização física: locais com muito barulho e ruídos podem influenciar o receptor negativamente no processo de comunicação.
- Filtragem: quanto maior o nível de hierarquia, mais probabilidade de haver filtragem na comunicação.
- Linguagem: devido a diferentes níveis sociais que existem nas organizações, formação e níveis de escolaridade, criam-se barreiras impeditivas na compreensão entre os vários grupos.

O PMI destaca que é importante saber quando existem barreiras na comunicação, é muito grande a chance de que aumentem os conflitos nos projetos. Uma das formas de reduzir as barreiras de comunicação é aplicar um texto curto, despertando interesse à mensagem transmitida. As barreiras podem ser identificadas e controladas; entender as diferenças ajudará a interpretar o comportamento dos indivíduos. (DU BRIN<sup>24</sup> 2003, p.221).

---

<sup>23</sup> FLEURY, Maria Tereza Leme. As pessoas na Organização. [S. l.]: Editora Gente, 2002, 312p.

<sup>24</sup> DUBRIN, Andrew J. Fundamentos Do Comportamento Organizacional. 2003, 488p.

### 3 A COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Nos capítulos anteriores, foi visto que a comunicação é fundamental para sobrevivência no dia a dia e que dentro de uma organização não é diferente.

O gerenciamento das comunicações em projeto é primordial entre as pessoas envolvidas. As pessoas acham que sabem se comunicar, mas não percebem o quanto a comunicação é importante, pois ela está associada à cultura das pessoas.

A definição clássica do Guia (PMBOK, ed., 2008)<sup>25</sup> é que o gerenciamento das comunicações do projeto “é um conjunto de processos para garantir que as informações sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de forma oportuna e apropriada”.

A comunicação é um fator crítico de sucesso para o projeto; Kerzner (2003), a define como parte vital, pode estar nela a diferença entre o sucesso e o fracasso de um projeto. A comunicação estabelece vínculos importantes entre as pessoas, idéias e informações necessárias para o sucesso do projeto. Todas as pessoas envolvidas no projeto devem estar preparadas para enviar e receber informações e devem compreender também como as informações em seu poder podem afetar o projeto. (TORRES<sup>26</sup>, 2011,s.p.).

Na citação acima, Torres (2011) enfatiza a importância que a comunicação tem para o sucesso do projeto, pois pode estar nela a diferença entre o sucesso e o fracasso. As pessoas precisam estar preparadas para enviar e receber as informações e para compreender que essas informações, que têm em seu poder, podem afetá-lo.

A comunicação é um conjunto de culturas diversificadas, por meio do qual muitas vezes passamos uma mensagem que a pessoa pode interpretar de forma completamente diferente da que pretendeu-se. Por que ocorre este fato? Por que as pessoas possuem graus diferentes de cultura e olham a vida de diferentes maneiras. Muitas vezes o emissor fala “A” e o receptor da mensagem entende “B”; a comunicação não pode ser comparada à matemática, que em qualquer parte do mundo é entendido que  $2+2 = 4$ , conforme ilustra a figura abaixo e, é reforçado por Costa (in: blogspot):

---

<sup>25</sup> <sup>23</sup> GUIA PMBOK, 2008.

<sup>26</sup> Sergio,Torres- Artigo: *Projeto Diário Treinamentos e Serviços em TI*, Ter, 30 de Agosto de 2011. <http://www.projetodiario.com.br/gerenciamento-de-comunicacoes/gerenciamento-das-comunicacoes-do-projeto> acesso em 21/09/2011 as 23h17.



Figura 6: A Comunicação e seus precedentes para o sucesso dos projetos

Fonte: COSTA<sup>27</sup> às 16:23, *O Blog da Gerência de Projetos*

Na análise da Figura 6, a comunicação precisa chegar clara tanto dentro como fora do projeto: externamente: para fornecedores, clientes e internamente: membros da equipe de projetos. É importante que para cada receptor a forma utilizada seja adaptada a sua cultura e grau de instrução, com uma quantidade pequena de elementos para não sobrecarregar a informação. Cada pessoa percebe a informação de uma forma diferente, colocando emoções na transmissão, pois o fato é que cada pessoa possui uma maneira particular de se expressar (tom de voz, gestos), que o receptor interpreta de várias maneiras, dando importância ou simplesmente ignorando o que está sendo transmitido no projeto; uma mensagem mal interpretada causa um grande impacto no resultado.

Para Dinsmore<sup>28</sup> (2007, p.175), gerenciar as comunicações proporciona a interface entre ideias pessoas e informações, utilizando a ferramenta mais adequada para o momento.

Por isso, o analista alerta que é preciso criar o hábito de conversar sobre assuntos críticos e estabelecer uma métrica que avalie e indique se o processo está sendo bem-sucedido ou não. (COSTA, 2008,s.p.).

<sup>27</sup> COSTA, Helson. A comunicação e seus precedentes para o sucesso dos projetos. Fonte: O blog da gerencia de projetos, sexta feira, 11 de abril de 2008. Disponível em: <http://gerenciapratica.blogspot.com/2008/04/comunicao-e-seus-precedentes-para-o.html>, acesso em 31 agosto 2011.

<sup>28</sup> DINSMORE, Paul Campbell, CAVALIERI, Adriane. Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-base de preparação para certificação PMP. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2007.

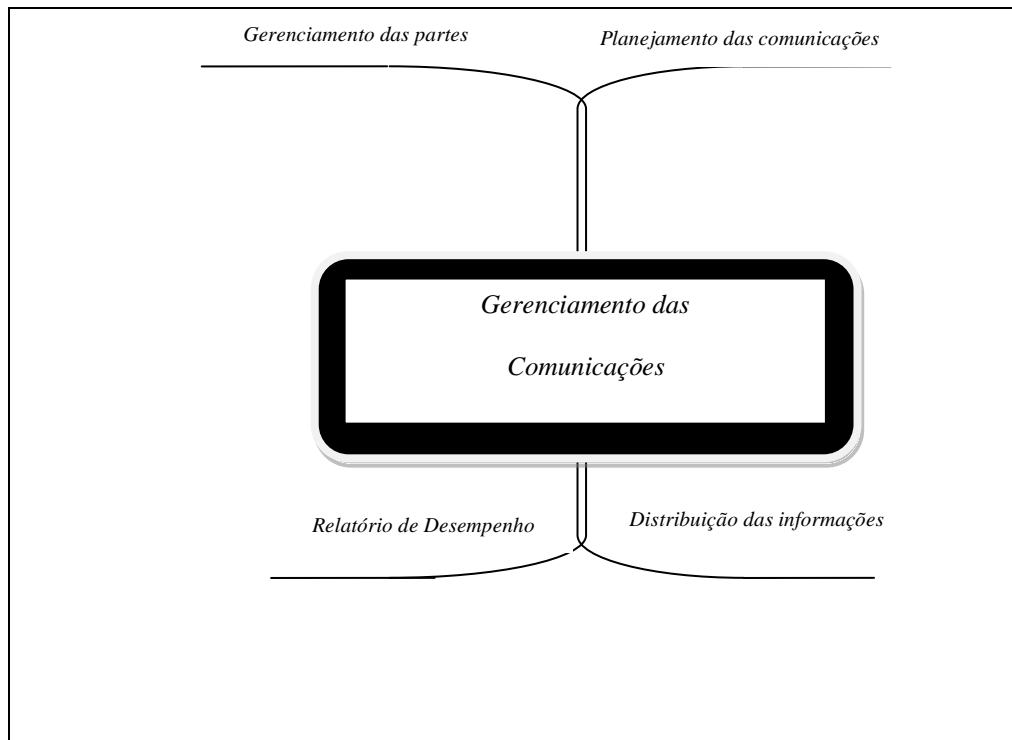


Figura 7: Mapa Mental do Gerenciamento das Comunicações.

Fonte: Gerenciamento de Projetos (Vargas, 2005 p. 89).

Na Figura 7, percebe-se a importância do Mapa Mental, como uma forma de comunicação importante dentro do projeto, instrumento de registro de lições aprendidas e outras experiências adquiridas durante o projeto.

Segundo o PMBOK<sup>29</sup> (2008), o processo de comunicação passa por cinco fases: identificar; planejar; distribuir; gerenciar e reportar. É importante gerenciar a comunicação para que os membros do projeto fiquem cientes de quem precisa ser envolvido e como; o meio escolhido para transmitir a informação; periodicidade, nível de detalhes e as formas de controle, por meio de relatórios de desempenho e monitoria para seu controle e gerenciamento das partes interessadas.

Explica-se com detalhes, nos próximos capítulos, o que cada um dos tópicos abaixo representa:

- Identificar as partes interessadas;
- Gerenciar as expectativas das partes interessadas;

---

<sup>29</sup> GUIA PMBOK, (2008).

- Planejar as comunicações;
- Distribuir informações;
- Relatar desempenho.

### 3.1 IDENTIFICAR *STAKEHOLDERS* OU PARTES INTERESSADAS

As partes interessadas ou *stakeholders* do projeto são compostas pelo patrocinador, gerente de projeto, equipe de projeto, enfim, todas as áreas da empresa que em algum momento serão afetadas; é importante que seja feito um mapeamento dos *stakeholders* para conseguir identificá-los. Vide figura 8.

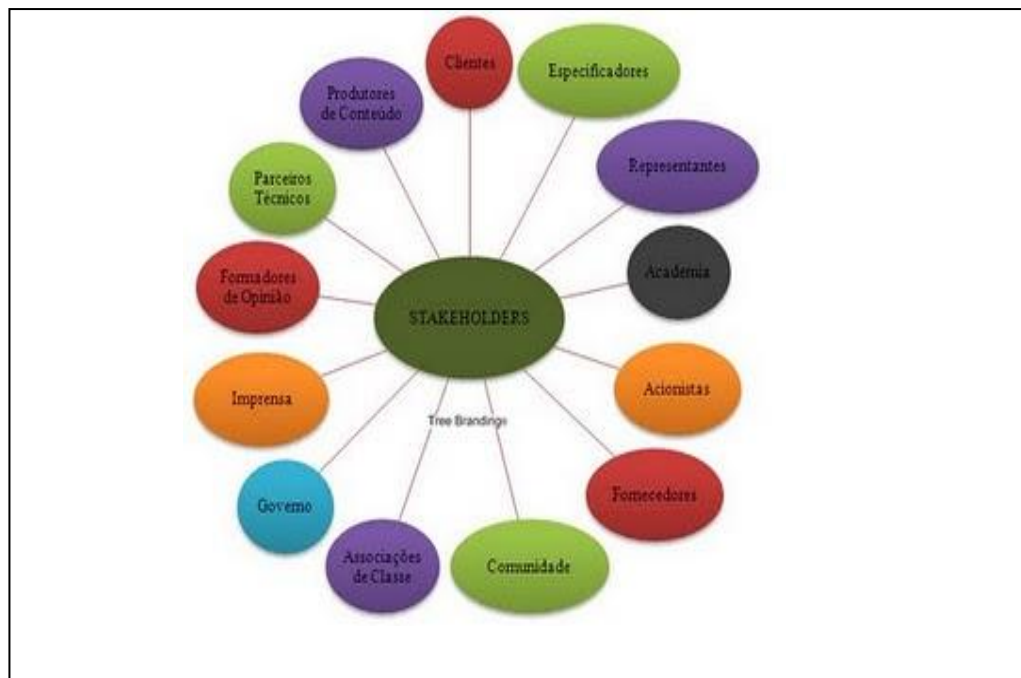


Figura 8: O que é um stakeholders?

Fonte: Publicado em 16 de abril de 2011 por PAIVA<sup>30</sup>

*Stakeholders* é qualquer pessoa ou organização que tenha interesse, ou seja, afetado pelo projeto. A palavra vem de: Stake: interesse, participação, risco; Holders: aquele que possui. (PAIVA, 2011, s.p).

Identificar as partes interessadas é “o processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e da documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto”. É

<sup>30</sup>PAIVA, Luiz de Disponível em <http://geraldofraza.blogspot.com/2011/04/o-que-e-um-stakeholder.html> (apud Publicado em 23/02/2007 por Luiz de Paiva em Stakeholders, fonte: <http://ogerente.com/stakeholders/2007/02/23/o-que-é-um-stakeholders>, acessado em 02/09/2011 18:08.

o processo que identifica todas as partes que podem afetar de alguma maneira o projeto. (PMBOK, 4ª ed., 2008, p. 204)<sup>31</sup>.

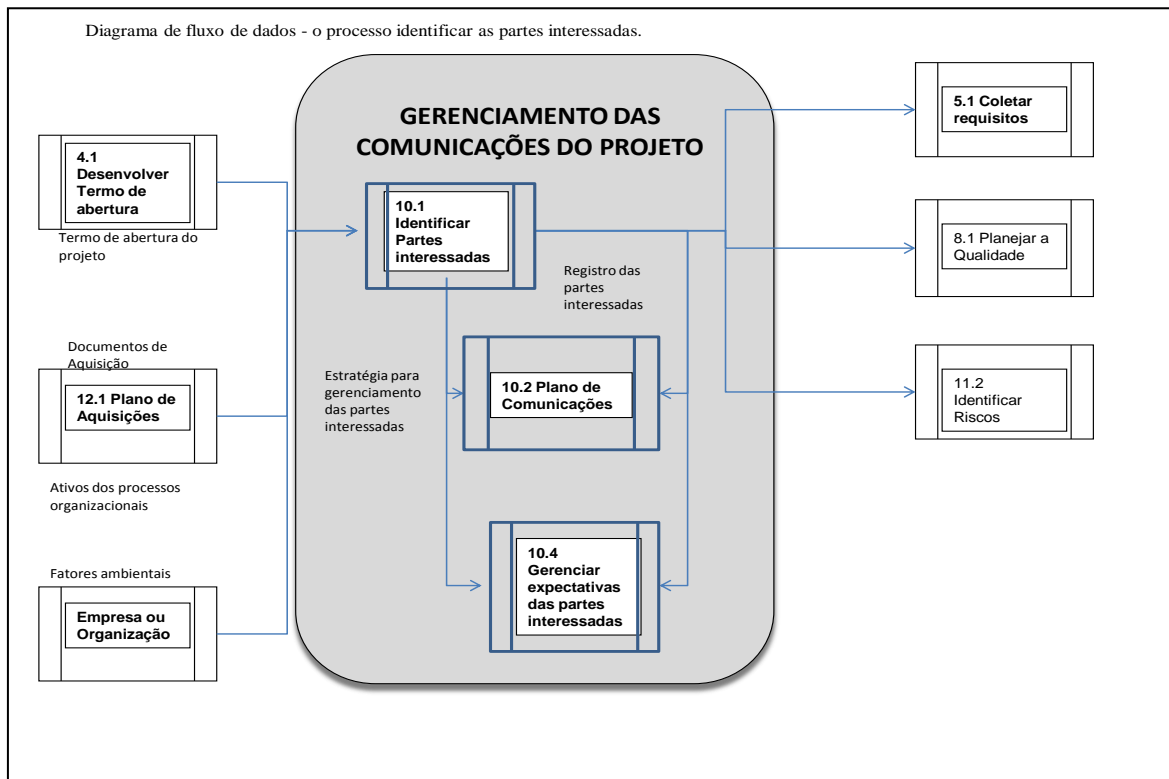


Figura 9: Diagrama de fluxo de dados do processo Identificar as partes Interessadas. Fonte: (PMBOK, 4ª ed. 2008).

O diagrama de fluxo da Figura 9 mostra a identificação dos interessados no projeto; é importante que aconteça no início e fundamental que todos sejam identificados, pois aquele que não for identificado no começo será identificado ao longo do processo, solicitando alterações no mesmo, para que atenda às necessidades da sua área. As mudanças no meio do projeto se tornam mais custosas do que no planejamento inicial, então não podem ser ignoradas, pois ele pode ser afetado positiva ou negativamente. Cada parte interessada pode impactar e apoiar o projeto, por isso é necessário planejar estratégias para aumentar o apoio e mitigar influências negativas.

Ainda segundo o PMBOK (4ª ed, 2008)<sup>32</sup>, essa identificação é necessária para garantir que todos sejam envolvidos podendo colocar suas opiniões e receber as informações durante o ciclo de vida do projeto.

<sup>31</sup> GUIA PMBOK, 4ª edição, 2008, p.204.



### 3.2 PLANEJAMENTOS DAS COMUNICAÇÕES

Planejar as comunicações: “O processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição de uma abordagem de comunicação” onde se decide que informações que serão passadas, as pessoas envolvidas no projeto e a escolha de como tratar a comunicação. (PMBOK, 4ª ed., 2008, p.204),

No planejamento das comunicações é importante definir, alinhado com cada *Stakeholders*; quais as formas da comunicação, relatórios, reuniões; é importante também que cada alteração seja comunicada a todos os envolvidos no projeto, desta maneira todos participam de tudo que está ocorrendo nele.

Dinsmore<sup>33</sup> (2007, p.176) destaca: “É o processo que tem como objetivo determinar quais serão as necessidades de comunicação dos interessados”, segundo o autor, é um método com objetivo de definir qual a maneira, quando e por quem as informações deverão ser apresentadas aos interessados.

Para Vargas<sup>34</sup> (2007, p.78), o plano de gerenciamento das comunicações é um documento formal que descreve a forma como gerenciar o projeto; ele destaca alguns itens que o plano deve conter, como o título do projeto, nome da pessoa que elaborou o documento, descritivo dos processos de gerenciamento das comunicações, eventos de comunicação (reuniões e apresentações), cronograma dos eventos de comunicações, atas de reunião, exemplo de relatórios do projeto.

### 3.3 DISTRIBUIR AS INFORMAÇÕES

O processo de distribuição das informações coloca em prática as habilidades estudadas anteriormente, como tipos e estilos de comunicação. Segundo o PMBOK (2008, p. 204), “é o

---

<sup>32</sup> GUIA PMBOK (4ª edição, 2008).

<sup>33</sup> DINSMORE, Paul Campbell, CAVALIERI, Adriane. Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-base de preparação para certificação PMP. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2007.

<sup>34</sup> VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos. Estabelecendo diferenciais competitivos: prefácio de Reeve Harold R. 6 ed. Rio de Janeiro : Brasport, 2005. Disponível em: < books.google.com.br>. Acesso em: 17/08/2011.

processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado. Este processo é executado durante todo o ciclo de vida do projeto e em todos os processos de gerenciamento”, estabelece o processo de gerenciar as expectativas, entendendo até onde o gerente pode ir, identificando e resolvendo cada ponto à medida que o projeto se desenvolve.

O processo de distribuir as informações consiste, basicamente, em executar as atividades previstas no plano de gerenciamento das comunicações. As reuniões são um importante meio para firmar os compromissos entre os envolvidos no projeto, merecendo destaque a reunião *de kick-off*, a qual será estudada no capítulo 3.4 (Dinsmore 2007, p.179)<sup>35</sup>.

### **3.4 A REUNIÃO DE *KICK-OFF***<sup>36</sup>

As práticas do Guia PMBOK 4ª edição, estimulam e acreditam na reunião de *kick-off* Segundo (Dinsmore 2007, p.179), o *kick-off* em gerenciamento de projetos não é o primeiro evento do projeto, devendo ter seu momento estrategicamente disposto entre o fim da etapa de planejamento e o início da execução, sendo uma reunião de muita importância para o projeto. Nela é fundamental a participação dos principais *stakeholders* do projeto, inclusive a participação do *sponsor* ou patrocinador, para que cada um, desde o início, conheça o grau de importância do projeto, havendo assim envolvimento e interesse de todos. Essa reunião deve ser realizada pelo gerente de projeto, que apresenta os objetivos, o escopo macro, os principais riscos e restrições, possível estimativa do orçamento e data de entrega do projeto. É nesta reunião que se dão o comprometimento e motivação da equipe, ao ser apresentado o grau de importância para a organização ou sociedade. Por menor que seja o projeto, é necessário que exista a reunião de *kick-off*.

### **3.5 GERENCIAR AS EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS**

Segundo Guia PMBOK<sup>37</sup> (4ª edição, 2008, p.217), gerenciar as expectativas das partes interessadas ou *stakeholders* é o processo de atender às expectativas, identificando o limite,

---

<sup>35</sup> <sup>36</sup> DINSMORE, Paul Campbell, CAVALIERI, Adriane. Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-base de preparação para certificação PMP. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2007.

<sup>36</sup> *kick-off*- Significado: Chute inicial

Fonte: <http://www.dicionarioinformal.com.br/definicao.php?palavra=kickoff&id=150> acesso em 26/09/2011.

achando o ponto de equilíbrio, porque é melhor concluir o projeto com poucos benefícios, do que deixar de concluí-lo, pois a credibilidade ficaria afetada.

De acordo com De Paula<sup>38</sup>, (2010, p. 36), é o processo de interação com as partes interessadas para atender às necessidades e resolver os problemas no decorrer do projeto, através de negociação e influenciando seus desejos para alcançar e manter as metas do projeto, atentando para as preocupações levantadas, a fim de evitar futuros problemas.

Modelo de Registro de questões										
			Alta	Alta	Alta				Atrasado	
			Média	Média	Média				Aberto	
			Baixa	Baixa	Baixa				Fechado	
ID	Descrição	Levantada por	Levantada em	Urgência	Impacto	Resp.	Data Alvo	Data real	Status	Coment./ Atualização

Modelo G.V. De Paula, PMP, ITIL

Figura 10 :Modelo de Registro  
Fonte: De Paula, (2010, p. 38)

O Modelo de Registro de Questões, Figura 10, é utilizado para documentar e monitorar as soluções, facilitando a comunicação e garantindo um entendimento comum.

O sucesso do projeto depende do gerenciamento das partes interessadas desde o início, por isso é preciso estar atento aos *stakeholders*. Cada parte *stakeholders* possui expectativas, é importante identificá-las e solucioná-las em relação ao projeto, deixar claro o que vai poder ser entregue e o que não será entregue, de comum acordo com o patrocinador do projeto.

### 3.6 RELATÓRIOS DE DESEMPENHO

<sup>37</sup> PMBOK, Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Quarta Edição 2008 PMI – Project Management Institute. Fourtenn Campus Boulevard Campus Newtown Square. EUA

<sup>38</sup> DE PAULA, Flávio Gesca Veríssimo. Gestão de Comunicação: gestão de projetos. In: \_\_ Apostila do Curso de Pós Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Mackenzie. São Paulo: Universidade Mackenzie, 2010.

Reportar o desempenho é “o processo que consiste na coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medição do progresso e previsões”, segundo PMBOK<sup>39</sup> (4ª ed.,2008, p.204) abrange a coleta e observação recorrente em relação aos dados do projeto para compreender e comunicar o desempenho do mesmo, antecipando os seus resultados.

Segundo De Paula<sup>40</sup> (2010, p. 42), reportar o desempenho compreende a coleta e análise diária da linha de base, em relação aos dados reais do projeto; os relatórios de desempenhos precisam ser apresentados de uma forma adequada para cada público, podendo a sua apresentação ser feita de uma forma simples ou mais elaborada.

A coleta e divulgação do desempenho do projeto consistem nas informações referentes ao desempenho de prazos, custos e recursos; as medições do progresso e as previsões são o resultado de desempenho através da organização destas informações coletadas e assim é apresentado o resultado de todas as análises, seguindo o padrão definido pelo Plano de Gerenciamento de Comunicações.

Segundo Crawford<sup>41</sup> (1997) PMI, há critérios que tratam de controle, de como criar pedidos de mudanças, baseados em relatórios de desempenho e monitoria da conformidade, para garantir que os dados estejam disponíveis para verificação. No fechamento é efetuado o arquivamento do projeto, junto da documentação de fechamento do projeto e realizada a lista de lições aprendidas.

---

<sup>39</sup> PMBOK, Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Quarta Edição 2008 PMI – Project Management Institute. Fourtenth Campus Boulevard Campus Newtown Square. EUA

<sup>40</sup> DE PAULA, Flávio Gesca Veríssimo. Gestão de Comunicação: gestão de projetos. In: \_\_\_\_ Apostila do Curso de Pós Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Mackenzie. São Paulo: Universidade Mackenzie, 2010.

<sup>41</sup> CRAWFORD, Lynn Artigo: Project Manager Competency Development (PMCD) Framework – Autor Lynn Crawford 1997 PM<sup>44</sup> CRAWFORD, Lynn. Project Manager Competency Development (PMCD) Framework 1997 PMI. In: \_\_\_\_ Resenha Crítica Profº Luis Fernando Torres. Estrutura e Metodologia para projetos. [S. l.]: Mackenzie, 2010.

## 4 O SUCESSO FINANCEIRO ESTRATÉGICO DE UM PROJETO

O gerente de projeto precisa definir os objetivos logo no planejamento inicial. Um escopo bem definido no início é 80% de chance de entrega com sucesso.

Sucesso em projetos não representa deixar de usar a verba definida no planejamento, terminar antes do prazo, entregar fora do escopo, usar menos recursos. O sucesso do projeto depende da entrega e cumprimento do planejamento inicialmente definido entre o patrocinador e *Stakeholders*.

Segundo Moraes<sup>42</sup>(2005), todo projeto precisa do equilíbrio de três bases, sendo que o mesmo cita como primeira delas, a “produtividade”, na qual se dá o entendimento; a produtividade é realizada pelos recursos e o resultado depende da forma gerencial dos gestores em transformar a produção da capacidade de cada indivíduo. Exemplificando, o autor citou que um projeto com muito dinheiro não traz benefício, se mal aplicado. Em outro exemplo, ele observa que uma equipe grande de técnicos capacitados não reduz o tempo de um projeto, quando não possui um cronograma bem estruturado com acompanhamento e revisões, ao passo que uma equipe pequena, mas comprometida, com conhecimento específico e acompanhada por um gestor capacitado, pode trazer excelentes resultados ao projeto.

Ainda de acordo o mesmo autor tem o “tempo” como à base dois. As empresas, por não saberem avaliar o tempo adequado a um projeto, acabam reduzindo o prazo inicialmente apresentado. Pode também ocorrer que a pessoa que estimou acabe colocando um prazo maior como segurança. Desta forma, o tempo pode prejudicar um projeto com alto custo, se super avaliado, mas pode prejudicar a qualidade do resultado se subavaliado (Moraes, 2005).

A “qualidade”, a terceira base, segundo o autor (Moraes, 2005), é a mais importante dentre as três. Para demonstrar isso, ele cita como exemplo a implantação de um software, que atendeu ao prazo, com a equipe definida, porém a qualidade não atendeu às expectativas, gerando várias atividades adicionais para complementar o projeto, causando transtornos aos usuários e piorando a produtividade da equipe.

---

<sup>42</sup>MORAES, Sérgio. Como garantir o sucesso de um projeto. 2005. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/como-garantir-o-sucesso-de-um-projeto/11069/>>. Acesso em: 12/09/2011.

O autor mostra que é crítico apresentar o resultado de um desequilíbrio, pois isto significa aumento de custo; conseguir equilibrar as três bases, apresentar à alta direção da empresa e obter o resultado esperado de um projeto “separa o joio do trigo no mundo da gestão empresarial”.

Para Gervazoni<sup>43</sup> (2006):

“Um estudo do *Standish Group International* divulgou em abril que um grande percentual dos mais de U\$ 250 bilhões gastos anualmente no desenvolvimento de aplicações na área de Tecnologia da Informação é desperdiçado, porque as empresas falham na utilização de efetivas práticas de gerenciamento de projetos”.

O que demonstra que hoje as empresas precisam se adequar à necessidade de mercado, adaptando seus projetos, trabalhando com profissionais que possuem experiências em controlar, gerenciar. A atual competitividade necessária aos negócios obrigou as empresas a procurarem técnicas capazes de acelerar o lançamento de produtos ou serviços, reduzir os custos e melhorar seus controles. A prática do gerenciamento de projetos produz resultados significativos para a sobrevivência e o progresso das organizações.

- 31% de todos os projetos são cancelados antes de seu término.
  - 88% dos projetos ultrapassam seu prazo, orçamento ou ambos.
  - Os projetos ultrapassam, em média, 189% dos custos originalmente estimados.
  - Os projetos ultrapassam, em média, 222% do prazo originalmente estimado.
- (Gervazoni, 2006,s.p).

Segundo Wieggers<sup>44</sup> (apud Foltran, 2011),

O gerente de projeto deve equilibrar os interesses dos *stakeholders* diante das restrições de recursos e de tempo, tecnologia em constante mudança e as demandas inatingíveis, muitas vezes solicitadas por pessoas muito respeitadas dentro da empresa. Gerenciamento de projetos é um gerenciamento de pessoas, de tecnologia, de negócios, de riscos e de expectativas. É um ato de malabarismo com muitas bolas no ar ao mesmo tempo” . WIEGERS (apud FOLTRAN, 2011).

Segundo Wieggers (apud Foltran, 2011), muitos gerentes de projetos, após se formarem, somente trazem a teoria; quando chegam nas organizações, acabam se deparando com uma realidade em que é preciso possuir habilidade em administrar solicitações vindas, muitas

---

<sup>43</sup>GERVAZONI, Thiago Pastorello. Iniciação ao PMBOK no Gerenciamento de Projetos. 2006. Disponível em:<  
<http://www.linhadecodigo.com.br/Artigo.aspx?id=974>>. Acesso em: 11/09/2011.

<sup>44</sup>WIEGERS, Karl. Desenvolvendo Especialistas em Gerenciamento de projetos. Tradução e adaptação: Cristiano Foltran. 2011. Disponível em:<<http://www.projetizado.com.br/SubPaginas/Sub%20-%20Artigos%20-%20Serie%2021%20Dicas%20-%20Dica1.html>>. Acesso em 11/09/2011.

vezes, de pessoas com cargos importantes dentro da organização, sem interferir no tempo e recursos do projeto.

Para Vargas<sup>45</sup> (2005, p.19), os projetos não atingem o resultado esperado por dois fatores: obstáculos naturais, que estão totalmente fora do controle da organização, ou por falhas gerenciais, que neste caso podem ser perfeitamente evitadas, conforme definição do autor:

- Metas e objetivos mal definidos não são transmitidos de forma clara.
- Falta de compreensão da complexidade do projeto.
- Muitas atividades sem planejamento e tempo hábil para realizá-los.
- O orçamento inicial não contempla todas as fases do projeto.
- Plano de projeto inicial não foi bem explorado, a coleta de dados não foi o suficiente.
- Falhas no controle.
- O projeto não contar com um gerente de projetos, ou haver vários.
- Criar-se muita confiança em controles por software.
- Deixar de consultar as lições aprendidas, confiando no feeling dos funcionários.
- Falta de treinamento adequado.
- Falta de liderança do gerente de projeto.
- Falta de tempo para as atividades e planejamento.
- Falta de conhecimento das necessidades de pessoal, equipamento e materiais.
- Falta de integração dos elementos-chave do projeto.
- Falta de verificação na capacitação da equipe envolvida.
- Falta de padronização na forma de trabalhos estabelecidos. (Vargas 2005, p.19),

A função do gerente de projetos é ter a habilidade em identificar possíveis problemas, desde a concepção até a entrega, por meio de controles baseados em relatórios de desempenho e monitoria dos dados. Deve balancear as demandas conflitantes, propondo e implantando soluções ao longo do tempo, com todas as variáveis que forem identificadas ao longo do ciclo de vida do projeto.

O gerente de projeto tem a responsabilidade, junto com sua equipe, de controlar as possibilidades de fracasso. Segundo Kerzner, “gerenciamento de projetos é a arte de criar a ilusão de que todos os resultados obtidos pelo projeto foram previamente previstos e

---

<sup>45</sup> VARGAS, loc. Cit.

planejados quando, na realidade, não passam de uma sequência absurda de pura sorte”, (Kerzner, apud Vargas 2007, p. 20)<sup>46</sup>.

Segundo Domingues,<sup>47</sup> há uma relação direta entre algumas habilidades das pessoas envolvidas, e o sucesso do projeto. Os processos e metodologias que são usados pelas empresas são importantes para aumentar a possibilidade de sucesso, pois os projetos, processos e metodologias só têm sentido realizados por pessoas, sendo que estas determinarão o sucesso ou falha dos mesmos. Haverá maior probabilidade de sucesso em um projeto com uma equipe capacitada e com as habilidades exploradas.

As pessoas são fundamentais no projeto, o qual não existe sem elas; pessoas sem direcionamento ou mal gerenciadas podem se sentir desmotivado e prejudicar o resultado final do projeto.

#### **4.1 O QUE É SUCESSO EM PROJETOS**

Sucesso está atrelado a vários fatores. Como vimos anteriormente, gerenciar projetos é um grande desafio, o gerente precisa possuir conhecimento, desempenho e comportamento adequados perante as situações colocadas.

Para Crawford<sup>48</sup> (1997), o PMI destaca critérios de comportamento e competências do gerente de projetos para o ciclo de vida do projeto, sobre o qual a competência dele tem efeito direto.

Em Integração, segundo Crawford (1997), no PMI, é destacada a definição dos seguintes assuntos: características do produtos/serviço, requerimentos, a criação de plano de projeto, como controlar, destacar, identificar e executar ações preventivas, documentar as mudanças, atualizar planos de projeto e criar relatórios de status e documentar lições aprendidas relacionadas à integração. Em escopo temos as seguintes definições: escopo e WBS; usar WBS para gerar entregas; fazer revisões e controlar mudanças; identificar causas de variação no escopo.

---

<sup>46</sup> Vargas, Loc. Cit.

<sup>47</sup> DOMINGUES, Heron - Sucesso em Projetos – Metodologia ou Habilidades Pessoais, disponível em [http://www.bfpug.com.br/isligrio/Downloads/Sucesso\\_Projetos\\_Metodologia\\_Habilidades\\_Pessoais.pdf](http://www.bfpug.com.br/isligrio/Downloads/Sucesso_Projetos_Metodologia_Habilidades_Pessoais.pdf) acesso em 11/09/2011 as 16h15.

<sup>48</sup> CRAWFORD, Lynn. Project Manager Competency Development (PMCD) Framework 1997 PMI. In: \_\_\_\_\_ Resenha Crítica Profº Luis Fernando Torres. Estrutura e Metodologia para projetos. [S. l.]: Mackenzie, 2010.



De acordo com Crawford<sup>49</sup> (1997), o PMI destaca a lista de atividades a partir do último nível da WBS “*É uma técnica que consiste em decompor um projeto em seus elementos e componentes*”, (DAYCHOUW<sup>50</sup>,2007,p.177), com previsões de tempo, onde é gerado o cronograma. Na fase de execução, destaca-se o controle das atividades, a partir de relatórios de progresso. Divergências entre planejado x executado devem gerar atualizações no cronograma, sendo controladas e documentadas.

Segundo Crawford<sup>51</sup> (1997) no PMI, a gestão de qualidade aborda assuntos como determinar objetivos de qualidade, com entrada dos interessados e orientação das autoridades superiores do projeto; estabelecer a base para os resultados de qualidade; desenvolver políticas de qualidade e garantir que eles estejam alinhados com a política de qualidade da organização; executar projeto de teste de controle de qualidade e medição; monitorar resultados específicos do projeto para garantir a aderência ao plano de qualidade estabelecida; documentar as lições aprendidas em relação à qualidade do projeto.

Ainda por Crawford<sup>52</sup> (1997), no PMI, sobre recursos humanos: as competências se destacam em desenvolver um organograma do projeto, garantindo que as equipes executem as atividades de construção do mesmo, o bom emprego de técnicas de anti-stress e programa de recompensas e os programas de desempenho adotados no encerramento das implementações das atividades de transição, para que os recursos voltem as atividades de rotina e documentem as lições aprendidas.

No item gerência da comunicação, o autor destaca a identificação das políticas de comunicação do projeto, execução de um sistema de distribuição da informação do mesmo, execução de exigências e processos por tempo para report a todos os stakeholders. Para controle da comunicação há critérios, como criar os pedidos de mudança baseados em relatórios de desempenho e monitoria da conformidade, para assegurar que os dados exatos estejam disponíveis

---

<sup>49</sup> Ibid., 1997

<sup>50</sup> WBS DAYCHOUW, Merhi, 40 ferramentas e técnicas de gerenciamento,2007,p.177 – disponível em <http://www.google.com.br/search> acesso em 30/09/2011.\_

<sup>51</sup> Ibid., 1997

<sup>52</sup> Ibid., 1997

Pensando sobre a área de gestão de riscos, Crawford<sup>53</sup> (1997) afirma que o PMI salienta que esta área tem o compromisso de identificar as políticas e procedimentos de gestão de riscos, identificação de níveis de tolerância do risco das partes interessadas e a identificação dos riscos preliminares. Para planejá-la, devem-se identificar papéis, responsabilidades e níveis de autoridade para a tomada de decisão de risco, além de se desenvolver uma planilha específica. No controle dessa gestão é necessário verificar se existem necessidades de ações corretivas e/ou alternativa para atualização da planilha de respostas. No encerramento, o relatório de lições aprendidas é desenvolvido.

Para Crawford (1997), o PMI destaca, no item de gestão de contratos, a fase de iniciação da identificação de políticas e procedimentos para revisão dos contratos. Em planejamento temos o plano de gestão de contratos e a indicação de contratos de trabalho. Durante a execução destacam-se a documentação dos contratos, os critérios de avaliação do contrato e as correspondências de administração de contratos. Destacam-se também a revisão dos custos dos contratantes, programações e níveis de desempenho técnicos.

## **4.2 CRIANDO COMUNICAÇÕES BEM SUCEDIDAS COM A EQUIPE DE PROJETOS**

Para Dinsmore<sup>54</sup> (2007, p181), o PMI recomenda que os gerentes dos projetos utilizem seis ações para garantir que a comunicação com a equipe de projeto seja bem sucedida e os resultados sejam positivos:

- Ser um comunicador efetivo – o gerente do projeto tem por responsabilidade reconhecer a importância de uma rede interpessoal de comunicações entre os membros da equipe; ele tem que estimular a comunicação informal entre eles. Os gerentes de projeto também devem reconhecer que a comunicação é uma via de duas mãos, devendo encorajar o feedback e a criação de consenso.

- Ser um facilitador de comunicações – o gerente de projeto deve reunir as pessoas e iniciar os relacionamentos que se tornarão vínculos de comunicação; é sua

---

<sup>53</sup> CRAWFORD, Lynn. Project Manager Competency Development (PMCD) Framework 1997 PMI. In: \_\_\_\_\_ Resenha Crítica Profº Luis Fernando Torres. Estrutura e Metodologia para projetos. [S. l.]: Mackenzie, 2010

<sup>54</sup> DINSMORE, Paul Campbell, CAVALIERI, Adriane . Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-base de preparação para certificação PMP. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2007.

responsabilidade estabelecer os canais de comunicação, tanto formais quanto informais.

- Evitar bloqueadores de comunicação – os bloqueadores de comunicação são respostas negativas que arruinam ou inibem ideias inovadoras. Os gerentes do projeto devem criar um clima aberto ao desenvolvimento de novas ideias; muitas vezes um pensamento maluco e sem propósito pode inspirar o surgimento de outros. Adote um *brainstorming* sadio em seu time, recompense atitudes positivas.

- Manter a equipe de projeto o mais próximo possível – o gerente do projeto deve procurar, na medida do possível, alocar todos os participantes da equipe em um único espaço, no escritório de seus departamentos funcionais. O uso da matriz estreita evita que o esforço seja diluído e facilita a integração e absorção do conhecimento do projeto, minimiza as distrações externas e concentra os esforços da equipe inteira nos mesmos problemas.

- Ter sala de comando para o projeto – o gerente do projeto deve conseguir local exclusivo onde a equipe do projeto possa se reunir para qualquer finalidade. Uma sala de uso exclusivo deverá proporcionar um depósito para os artefatos, os registros e as informações atualizadas do cronograma e do andamento do projeto. A sala de comando é também chamada de “sala de guerra”, “sala de controle”, “sala de informação do projeto” ou “project cockpit”.

- Conduzir reuniões eficazes – as reuniões são um dos mecanismos mais eficazes para a comunicação em projetos e também essenciais para criar times. Mas, se malconduzidas e sem propósito, podem ser uma arma de destruição do projeto.

Algumas diretrizes para reunião de sucesso:

1- Defina pauta, comunique-a previamente e siga-a.

2- Estabeleça regras básicas de comportamento, tais como falar um de cada vez, não utilizar celulares, evitar comentários em voz baixa e dar oportunidade a todos para manifestar sua opinião.

3- Essas reuniões não podem demorar muito, devem ser específicas e raramente devem ultrapassar uma hora.

4- Estabeleça uma política de reuniões.

5- Convoque uma reunião só quando existir uma necessidade real.

6- Determine quem realmente deve estar presente

7- Deve haver clareza no objetivo da reunião

8- Incentive a participação

9- Documente com atas, identificando as ações tomadas, responsáveis, prazos e acompanhe todas as atribuições.

10 - Distribua as atas aos participantes o mais breve possível

11 – Nem sempre é preciso uma reunião. Muitos assuntos podem ser resolvidos em uma conversa por telefone.

Considerou-se importante a transcrição fiel de Dinsmore<sup>55</sup> (2007, p181), pois é importante que os gerentes de projetos pratiquem estas ações para que o resultado seja positivo buscando o equilíbrio entre as fases do projeto.

#### 4.3 FERRAMENTAS ELETRÔNICAS / COMERCIAIS DE ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO.

Segundo Pallesi<sup>56</sup> (2010), a comunicação é um item importante para o desenvolvimento do projeto, ele cita duas formas: oral ou escrita, através destas, utiliza-se vários meios de comunicação, fica a critério de o gerente escolher a forma mais adequada com cada (*stakeholders*) e definir como usá-las.

Pallesi (2010) menciona que o gerente de projeto passa cerca de 90% do seu tempo se comunicando, o mesmo utiliza várias ferramentas para se comunicar segue abaixo algumas das idéias proposta pelo Pallesi, (2010):

- Correio Eletrônico uma ferramenta muito conhecida no gerenciamento de projetos, também é chamada de email.
- Web Site, um modelo que está sendo divulgado na Gerência de Comunicação, o mesmo incide em publicar uma página na internet, com todas as informações e documentos relacionados ao projeto, onde todos os envolvidos tenham acesso, interagindo, colhendo e atualizando as informações do projeto. Esta página será desenvolvida exclusivamente para o projeto será designada uma pessoa responsável em atualizar e alimentar com informações periodicamente conforme necessário.
- Mensagens Instantâneas e Chats, são utilizados como uma forma de comunicação informal pela equipe do projeto é realizada em tempo real por duas ou mais pessoas que utilizam o mesmo programa ou programas similares (mas de diferentes fabricantes).

---

<sup>55</sup> DINSMORE, Paul Campbell, CAVALIERI, Adriane. Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-base de preparação para certificação PMP. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2007.

<sup>56</sup> PALLESI, Roberto. Utilização da Internet para Comunicação em Projetos. In: Curso Gestão de Pessoas, São Paulo: Universidade Mackenzie, 2010.

Vantagens e desvantagens destas ferramentas, as empresas, na maioria das vezes, acabam optando pela liberação restrita, ou total, perdendo uma excelente fonte de comunicação, esta ferramenta permite a utilização da internet para transmissão de voz, reduzindo assim os custos da comunicação via telefone. Apesar de não ser uma forma de comunicação exclusiva da internet a teleconferência é utilizada em várias áreas de empresas multinacionais, os projetos são beneficiados com esta ferramenta.

- Vídeo conferência além de utilizar a internet para transmitir voz, permite a transmissão de vídeo. Este tipo de comunicação também é muito utilizado em projetos que possuem equipes de trabalho distante uns dos outros. Existem diversos programas que oferecem o recurso de vídeo conferência, sua vantagem, não há necessidade de investimentos de software, muitos programas de mensagens instantâneas já possuem ferramentas para videoconferência.

- Repositório de Documentos é uma das tecnologias mais avançadas que podem ser empregadas na gerência da comunicação, deverá conter todos os documentos do projeto, tanto os relacionados ao projeto em si como os relativos ao gerenciamento do projeto, através de um repositório centralizado de documentos, consegue-se garantir uma maior transparência e eficiência nas comunicações entre os integrantes da equipe do projeto, assim todos terão acesso à última versão do que foi planejado para o projeto.

## 5 HABILIDADES DO GERENTE EM GERENCIAR CONFLITOS

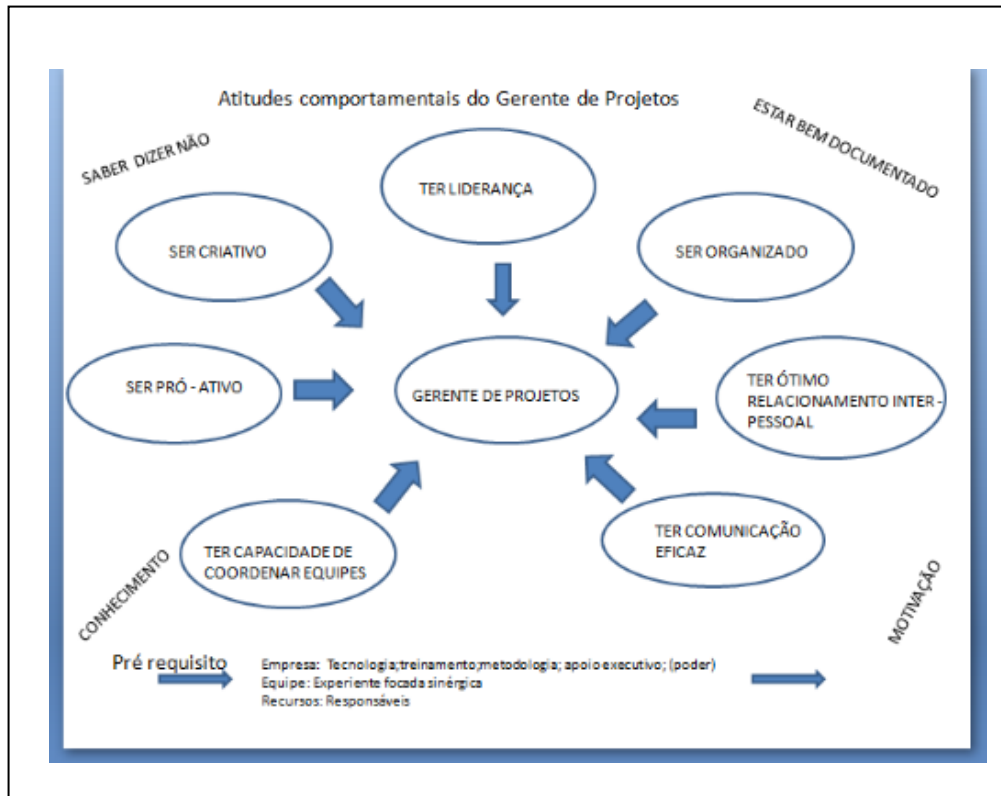


Figura 11 : Atitudes Comportamentais do Gerente de projetos  
Origem: Curso Gestão de Pessoas – Profº Roberto Pallesi

Na análise da Figura 11 , o gerente de projeto hoje nas empresas não é somente um analista observando gráficos e atualizando cronogramas, ele precisa ser além possuir habilidades , estratégias em ser a ponte para várias áreas, participar em sua criação monitorar e controlar.

No mundo corporativo, segundo Menezes<sup>57</sup> (2007), fala-se muito em gerenciar projetos; muitos afirmam que para gerenciar um projeto é importante conhecer e ter experiências nas áreas de conhecimento do projeto, mas o autor destaca a importância de se ter habilidades interpessoais para conduzir um projeto, pois somente experiência técnica não é suficiente para aumentar a probabilidade de seu sucesso.

Menezes, (2007) evidencia que algumas habilidades passaram a ser consideradas importantes, tais como:

- Relacionamento interpessoal
- Gestão de conflitos

<sup>57</sup> MENEZES, K. Gerente de Projetos: Competências Técnicas ou Interpessoais? PMP under Human Resources, Project. 2010. Disponível em: < <http://klingermenezes.wordpress.com/2007/10/10/gerente-de-projetos-competencias-tecnicas-ou-interpessoais/acesso.> > em 18/09/2011.

- Inteligência emocional
- Liderança
- Comunicação
- Negociação
- *Coaching e Mentoring*

Palessi<sup>58</sup> (2010) faz o seguinte questionamento: Por que investir em pessoas? Por mais moderna e inovadora que seja a tecnologia, ela não existe sem pessoas, pois essas possuem o poder de fazer tanto o sucesso como o fracasso de uma empresa ou projeto, possui experiências de vida, emoções, sentimentos, têm a necessidade de compartilhar seus sonhos com outras pessoas, colocam seu talento à disposição da organização, quando estão motivadas, são sinceros com aqueles que as respeitam.

Ainda de acordo com Palessi (2010 p.73), o gerente de projetos tem um importante papel, que é o de integrar, planejar e comunicar a meta única do projeto.

Em projetos, a negociação de conflitos é uma das habilidades desse profissional. Segundo Valeriano<sup>59</sup> (1998 p.162), os conflitos acontecem em qualquer condição ou relacionamento, entre pessoas ou grupos e eles precisam ser administrados, principalmente os decorrentes das relações de trabalho, pois segundo autor se forem bem gerenciados são úteis e deles pode-se retirar lucro.

Ainda Valeriano (1998 p.162) declara, também, que o conflito é um choque entre idéias; é inevitável, precisa ser bem entendido e administrado, podendo ser acatado como resultado de uma proposta de mudança. Uma organização sem conflitos estará certamente estagnada, mas, por outro lado, o autor alerta que os conflitos podem ser prejudiciais, quando impedem a empresa de seguir com seus objetivos.

Valeriano (1998 p.163) sustenta que para administrar o conflito é importante conhecê-lo

O estudo identificou alguns tipos de conflitos:

---

<sup>58</sup> PALLESI,Roberto- In: Curso Gestão de Pessoas, São Paulo: Universidade Mackenzie, 2010. Apostila Mackenzie, 2010 p.3.

<sup>59</sup> Valeriano,Dalton L. Gerência em projetos, Pesquisa,Desenvolvimento e Engenharia – São Paulo , Makron Books,1998.

- Intrapessoal: Conflito que está dentro da pessoa, associada a idéias, emoções, sentimentos.
- Interpessoal: Falta de aceitação entre indivíduos, de ambos os lados. Não pode haver confusão entre a pessoa e as propostas defendidas por ela. Devem-se aceitar diferenças individuais, limitações de recursos, definição de papéis dentro da organização.
- Intergrupos: Ocorre entre grupos; as pessoas só confiam em quem pertence ao seu grupo.

Haver conflitos nos projetos, de acordo com Valeriano (1998 p.165), é favorável, pois o projeto é algo temporário, porque as pessoas são deslocadas de seu local de trabalho cotidiano, para atender ao projeto, sofrendo pressões de cronogramas e sendo avaliadas pelos resultados apresentados.

Para Valeriano<sup>60</sup> (1998 p.167), evitar conflitos é a maneira mais comum de preveni-los. Sabe-se que alguns vêm de má-organização, planejamento insuficiente, comunicação deficiente.

OBJETIVOS, PREFERÊNCIAS E DESEJOS	
Do Corpo Técnico (ou de um Profissional)	Da Organização (ou do Chefe/Gerente)
Busca inovação tecnologia	Busca lucro
Deseja mais autonomia	Deseja integrar os profissionais na organização
Procura livrar-se de regras e procedimentos	Enfatiza submissão a regras e procedimentos
Quer autoridades baseadas em <i>status</i> profissional	Preconiza autoridade baseada na posição na estrutura
Quer recompensas baseadas no desempenho profissional	Ajusta as recompensas aos interesses da organização
Quer ampla comunicação entre os pares	Enfatiza o bloqueio da comunicação interna
Busca a otimização de seu trabalho	Exige cumprimento de cronogramas e custo

Figura 12 : Exemplo de fontes de conflito entre profissionais e a organização  
Fonte: Valeriano (1998 p.163).

Na Figura 12, notam-se interesses diferentes entre colaborador e empresa; percebe-se que os dois lados têm por objetivo interesses distintos. Neste momento, entra a negociação e é importante que os dois lados possam tirar sair ganhando no resultado final.

---

<sup>60</sup> VALERIANO, loc.cit..



Como papel do gerente de projeto, a habilidade de negociar faz parte do cotidiano Segundo Pallesi<sup>61</sup> (2010 p.73), a argumentação em uma negociação precisa possuir um conteúdo específico, pois argumentar sem planejar é improvisar.

O que é negociação, segundo Wanderlei<sup>62</sup>(1998 p.21):

Negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos, isto é, conflitos, divergências e antagonismos de interesses, idéias e posições. (WANDERLEI,1998, p.21)

Segundo Wanderlei (1998, p.21) é um processo que envolve uma série de etapas, desde o início até o fim de uma negociação, sendo o resultado deste processo crucial para o final da negociação.

Ainda Pallesi<sup>63</sup> (2010 p.74), a compreensão faz parte da competência do gerente de projetos em negociar. Não se pode abrir mão dos próprios interesses, mas também não se pode discordar de tudo, pois a compreensão deve ser bilateral. Pallesi (2010 p.74) destaca a credibilidade como ingrediente de sucesso na negociação, a qual não acontece sem confiança. A falta desse elemento impede que a negociação seja bem sucedida. O autor menciona que em negociação há blefes, truques e mentiras, mas é contornado com estratégias e não com as pessoas.

Para Ferreira<sup>64</sup>, (s.d., p.33 apud Cleland e Ireland, 2002), um competente gerente de projeto, possui seguidores, pois através de sua honestidade e integridade, ganha a confiança da equipe. Para os autores supracitados os membros da equipe têm expectativa críticas em relação aos líderes, que incluem, no mínimo, as características listadas na Figura13.

---

<sup>61</sup> PALLESI, loc cit

<sup>62</sup>WANDERLEY, José Augusto Negociação. Total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados/José Augusto Wanderley – São Paulo : Editora Gente, 1998, p.21).

<sup>63</sup> PALLESI, loc cit

<sup>64</sup> Ferreira, apud Cleland e Ireland, 2002. p.33

L	Competência Técnica
I	Treinar os subordinados
D	Ser um bom ouvinte
E	Tratar os outros com respeito e dignidade
R	Enfatizar os pontos básicos
A	Dar o exemplo
N	Estabelecer e reforçar os padrões de conduta
Ç	
A	

Figura 13: As expectativas dos membros da equipe em relação ao líder

Fonte: Ferreira, Fernanda M.P.F. s.d, p. 34 apud CLELAND E IRELAND 2002.

Ferreira, (apud VARGAS, 2003) comentou o estudo de Mulcahy (2002), apresentou a capacidade de conduzir um grupo de pessoas, a habilidade que houve mais destaque e a que gerou mais preocupação foi a comunicação, da maneira como ela é passada para atingir a realização do projeto.

Para Ferreira,(apud Antony apud Kerner 2002), “as empresas que adotaram uma filosofia madura de gerência de projetos estão mais capacitadas ao sucesso na corrida pelo mercado do que aquelas que continuaram com velhas práticas”. Hoje com a corrida no desenvolvimento fez com que as empresas mudassem a maneira de pensar sendo mais criteriosas na escolha de um gerente de projetos.

Ferreira <sup>65</sup>(apud Cleland e Ireland, 2002), define que para ser líder é imprescindível que faça cumprir a honestidade e integridade perante os indivíduos, de tal forma que os indivíduos se tornem seguidores do líder “Uma pessoa que não é honesta em suas ações ou que se porte sem integridade não terá seguidores”.

A liderança em projetos pode ser compreendida como “a arte de influenciar os outros a desempenharem tarefas de um projeto, através do fornecimento de objetivo, direcionamento, motivação e treinamento para indivíduos e a equipe do projeto”. A liderança de projetos incorpora os mais altos padrões de honestidade e integridade no trato com as pessoas, a fim de construir lealdade e confiança. Ferreira (apud Cleland e Ireland, 2002).

---

<sup>65</sup> FERREIRA, Fernanda Maria P.F.Ramos O Perfil do gerente de projetos brasileiro – Rio de Janeiro – Brasport,2006. p.33-36.

Por outro lado, na visão dos membros da equipe, as expectativas em relação aos líderes requerem no mínimo que haja as características listadas abaixo:

- 1<sup>a</sup> - Habilidades na comunicação;
- 2<sup>a</sup> – Enfoque e Organização;
- 3<sup>a</sup> - Visão global dos resultados;
- 4<sup>a</sup> - Liderança por resultados.

O estilo a ser adotado pelo gerente de projetos dependerá da condição vivenciada pelo mesmo, nas várias etapas dentro do projeto. Contudo, pode-se notar a existência de dois estilos de liderança: liderança dirigida para o gerente /equipe.

Segundo os mesmos autores, a liderança em projetos pode ser compreendida como “a arte de influenciar os outros a desempenharem tarefas de um projeto, através do fornecimento de objetivo, direcionamento, motivação e treinamento para indivíduos e a equipe do projeto”. A liderança de projetos incorpora os mais altos padrões de honestidade e integridade no trato com as pessoas, a fim de construir lealdade e confiança.

## 6 CONCLUSÃO

A monografia foi dirigida focando a importância da comunicação estratégica para o sucesso financeiro do projeto. Para tanto, foram consideradas as habilidades e estratégias que um gerente de projeto precisa ter nos dias atuais para gerenciar de forma clara e precisa as informações entre a equipe de projeto e os interessados, de forma que a equipe se sinta motivada e envolvida no resultado final a ser alcançado.

Um assunto relevante apresentado na pesquisa foi a realidade de que o gerente passa grande parte de seu tempo se comunicando com os membros da equipe. A comunicação está presente em todas as esferas sociais, sendo de grande importância para os relacionamentos; dessa forma, não poderia deixar de sê-lo dentro do projeto.

Ela está relacionada à cultura das pessoas, à maneira como cada integrante da equipe está se sentindo em determinado instante, à motivação, ao ambiente de trabalho; todos esses fatores podem criar interferências no sucesso do projeto.

Escolher assertivamente a forma como será feita a comunicação é uma tarefa importante, pois é a garantia de que ela dificilmente será distorcida.

A monografia destaca, ainda, que o fator humano é importantíssimo, que pode levar o projeto ao sucesso ou ao fracasso.

Desde o início do projeto as pessoas têm que ser levadas em consideração; é necessário que se identifique quem são elas, seu nível econômico, social, cultural e até suas emoções. Caso isso não seja feito no início, acabará sendo feito no decorrer do projeto, elas acabarão interferindo com sugestões, críticas, causando alteração no cronograma e custo; podem parar o projeto a qualquer momento, prejudicando as expectativas da organização. As pessoas precisam ser importantes e motivadas para poderem contribuir com o gerente de projeto.

O guia PMBOK 4ª edição foi largamente estudado, pois apresenta um conjunto de processos para que a comunicação se torne mais eficaz, já que apenas seguir técnicas, em geral não é suficiente, porque a teoria nem sempre funciona na prática.

Hoje o gerente de projetos precisa de algo a mais; o mercado procura profissionais com habilidades de comunicação no campo pessoal. Conduzir pessoas é algo que não é aprendido

em manuais, pois envolve sentimentos. É um grande desafio possuir técnicas e estratégias para contornar situações de conflitos no decorrer do projeto.

No decorrer de um projeto surgem inúmeras situações que um curso teórico não consegue simular. O diferencial é utilizar estratégias que sejam benéficas para a organização, mas que não afetem a saúde emocional dos membros da equipe.

O gerente de projetos precisa trazer a equipe para junto de si, como seguidores; é primordial que ele transmita confiança e credibilidade à equipe/organização, pois assim ele se torna capaz de conseguir negociar com ambos os lados a melhor forma de conduzir cada situação.

Finalmente, ficou evidente que hoje em dia as empresas possuem outra visão do gerente de projeto, o qual deixou de ser um simples gerenciador de orçamento e cronograma, mas alguém maleável, responsável, confiável, negociador e estratégico.

## REFERÊNCIAS

BARREIRAS-AO-PROCESSO-DE-COMUNICACAO Disponível em:<  
<http://pt.scribd.com/doc/57139244/11/BARREIRAS-AO-PROCESSO-DE-COMUNICACAO>>. Acessado em 17/08/2011.

BOWDITCH, James L. Comunicação, Mídia e Tecnologia. In: Elementos de comportamento organizacional. São Paulo, 2000. Disponível em: ≤  
<http://books.google.com.br>>. Acesso em: 28/09/2011.

BOWDITCH, James L. Elementos de Comportamento Organizacional. Business & Economics. 2000. Disponível em:< [http:// Books. Google. com. br/Books](http://Books.Google.com.br/Books)>.Acesso em: ...

CAMPBELL, Paul; CAVALIERI, Adriane. Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: livro-base de preparação para certificação PMP. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

CHUERI, Luciana De O. Vilanova; XAVIER, Carlos Magno Da Silva. Metodologia de Gerenciamento e Projetos no Terceiro Setor - Página 83- 204

COSTA, Helson. A comunicação e seus precedentes para o sucesso dos projetos. 2008. Disponível em:< [http://gerenciapratica.blogspot.com/2008\\_04\\_01\\_archive.html](http://gerenciapratica.blogspot.com/2008_04_01_archive.html)>. Acesso em: 31/08/2011.

COSTA, Helson. Reforçando a importância da comunicação em Gerência de Projetos. 2009. Disponível em:< [http://gerenciapratica.blogspot.com/2008\\_04\\_01\\_archive.html](http://gerenciapratica.blogspot.com/2008_04_01_archive.html)>. Acesso em: 26/09/2011.

CRAWFORD, Lynn. Project Manager Competency Development (PMCD) Framework 1997 PMI. In:\_\_\_\_\_ Resenha Crítica Profº Luis Fernando Torres. Estrutura e Metodologia para projetos. [S. l.]: Mackenzie,2010.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional. Tradução de Eunice Laçava Kwasmicha. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004.

DAYCHOUM, Merhi.WBS. Disponível em:< [books.google.com.br/books](http://books.google.com.br/books)> Acesso em: 17/09/2011

DE PAULA, Flávio Gesca Veríssimo. Gestão de Comunicação: gestão de projetos. In:\_\_\_ Apostila do Curso de Pós Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Mackenzie.São Paulo: Universidade Mackenzie, 2010.

DINSMORE, Paul Campbell, CAVALIERI, Adriane. Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-base de preparação para certificação PMP. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2007.

DOMINGUES, Heron - Sucesso em Projetos – Metodologia ou Habilidades Pessoais, disponível em <[http://www.bfpug.com.br/isligrio/Downloads/Sucesso\\_Projetos\\_Metodologia\\_Habilidades\\_Pessoais.pdf](http://www.bfpug.com.br/isligrio/Downloads/Sucesso_Projetos_Metodologia_Habilidades_Pessoais.pdf)> acesso em 11/09/2011 as 16h15.

DUBRIN, Andrew J. Fundamentos Do Comportamento Organizacional. 2003.

FERREIRA, Fernanda Maria P.F.Ramos O Perfil do gerente de projetos brasileiro – Rio de Janeiro – Brasport,2006. p.33-36.

FLEURY, Maria Tereza Leme. As pessoas na Organização. [S. l.: s. n.], 2002.

FOLTRAN, Cristiano. Desenvolvendo Especialistas em Gerenciamento de Projetos. Disponível em:<<http://www.projetizado.com.br/SubPaginas/Sub%20-%20Artigos%20-%20Serie%2021%20Dicas%20-%20Dica1.html>> Acesso em: 04/09/2011.

Gerenciamento das Comunicações do Projeto. Disponível em: < <http://www.projetodiario.com.br/gerenciamento-de-comunicacoes/gerenciamento-das-comunicacoes-do-projeto>>. Acesso em: 21/09/2011.

GERVAZONI, Thiago Pastorello. Iniciação ao PMBOK no Gerenciamento de Projetos. 2006. Disponível em: < <http://www.linhadecodigo.com.br/Artigo.aspx?id=974>>. Acesso em: 11/09/2011.

LOPES, Vitor Hugo. Ética Profissional. 2009. Disponível em: <<http://Pt.Scribd.Com/Doc/57139244/11/Barreiras-Ao-Processo-De-Comunicacao>>. Acesso em: 17/08/2011

MACORATTI, Jose Carlos - Os Requisitos e o sucesso do seu projeto. Disponível em: <<http://www.macoratti.net/gerenl.htm>>. Acesso em: 12/09/2011.

MENEZES, K. Gerente de Projetos: Competências Técnicas ou Interpessoais? PMP under Human Resources, Project. 2010. Disponível em: <<http://klingermenezes.wordpress.com/2007/10/10/gerente-de-projetos-competencias-tecnicas-ou-interpessoais/aceso>>. Acesso em: 18/09/2011.

MORAES, Sérgio. Como garantir o sucesso de um projeto. 2005. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/como-garantir-o-sucesso-de-um-projeto/11069/>>. Acesso em: 12/09/2011.

PAIVA, Luiz de. O que é um Stakeholders. 2007. Disponível em: <<http://ogereente.com/stakeholders/2007/02/23/o-que-e-um-stakeholders>>. Acesso em 02/09/2011.

PAIVA, Luiz de Disponível em <http://geraldofraza.blogspot.com/2011/04/o-que-e-um-stakeholder.html> (apud Publicado em 23/02/2007 por Luiz de Paiva em Stakeholders, fonte: <<http://ogereente.com/stakeholders/2007/02/23/o-que-e-um-stakeholders>>, acessado em 02/09/2011 18:08.

PALLESI, Roberto. Utilização da Internet para Comunicação em Projetos. In: Curso Gestão de Pessoas, São Paulo: Universidade Mackenzie, 2010.



PMBOK, Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Terceira edição 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EUA

PMBOK, Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) Quarta Edição 2008 PMI – Project Management Institute. Fourtenn Campus Boulevard Campus Newtown Square. EUA

PONS, Roberto. Competências Pessoais, s.d, Projectlab,Centro de Competência em Gerenciamento de Projetos, Disponível em:

< <http://www.projectlab.com.br/cursos/vips/tacp.asp> > Acesso em 11/09/2011, 00h45.

PONS, Roberto. Como Garantir o Sucesso de um Projeto. Disponível em Acesso em: 11/09/2011.

SHANNON e WEAVER, W. O modelo de Shannon-Weaver do processo de comunicação. Fonte: Adaptado de C. F. Shannon-Weaver, *The Mathematical Theory of Communication* (Urbana: University of Illinois Press, 1949), pp. 5 e 98. Disponível em:< <http://www.ceismael.com.br/oratoria/comunicacao-interpessoal.htm>> Acesso em: 01/10/2011.

STRAUBHAAR, Joseph D; LAROSE, Robert. Comunicação, Mídia e Tecnologia. [S.l.]: Cengage Learning Editores, 2011, 314p.

TORRES,Sergio, - Artigo: *Projeto Diário Treinamentos e Serviços em TI*, Ter, 30 de Agosto de 2011.

<http://www.projodiario.com.br/gerenciamento-de-comunicacoes/gerenciamento-das-comunicacoes-do-projeto> acesso em 21/09/2011 as 23h17.

TEIXEIRA, Leonardo Jacintho. Comunicação na Empresa. p. 11, Rio de Janeiro, Editora FGV, 2007, 196p. Disponível em:< <http://books.google.com.br>> Acesso em: 02/09/2011.

TORRES, Sérgio. Projeto Diário Treinamentos e Serviços em TI. Agosto de 2011. Disponível em:<.... Acesso em: ... PMP Mantenedor do Portal Projeto Diário

UNIVERSIDADE MACKENZIE. Apostila do Curso de Pós Graduação em Especialização em Gestão de Projetos. São Paulo, 2010.

VALERIANO, Dalton L. Gerenciamento Estratégico E Administração Por Projetos. São Paulo: Makron Books, 2001.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos.6.ed. Rio de Janeiro: Brasport 2005. Disponível em: <[books.google.com.br](http://books.google.com.br)>.Acesso em: 17/08/2011.

VARGAS, Ricardo Viana. Manual Pratico Do Plano De Projeto: utilizando o Pmbok Guide. 3 ed. Rio de Janeiro Brasport 2007 Disponível em:< [books.google.com.br](http://books.google.com.br) > Acesso em: 17/08/2011.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos 6 ed. Atual Rio de Janeiro – Brasport , 2005. Disponível em: < [books.google.com.br](http://books.google.com.br) > Acesso em: 17/08/2011.

WANDERLEY, José Augusto Negociação. Total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. São Paulo : Editora Gente, 1998, p.21.

WIEGERS, Karl. Desenvolvendo Especialistas em Gerenciamento de projetos. Tradução e adaptação: Cristiano Foltran. 2011. Disponível em: < <http://www.projetizado.com.br/SubPaginas/Sub%20-%20Artigos%20-%20Serie%2021%20Dicas%20-%20Dica1.html>> Acesso em: 12/09/2011