

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

**TATIANA FREIRE DE SOUSA VIEIRA**

**ESTUDO ACERCA DE COMO A TECNOLOGIA PODE AUXILIAR A  
COMUNICAÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS**

**SÃO PAULO**

**2012**

TATIANA FREIRE DE SOUSA VIEIRA

ESTUDO ACERCA DE COMO A TECNOLOGIA PODE AUXILIAR A  
COMUNICAÇÃO DO GERENTE DE PROJETOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-graduação Lato Sensu da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do diploma do Curso de Gestão de Projetos.

SÃO PAULO

2012

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho ao meu esposo Fernando Luciano que em todos os momentos me encorajou a enfrentar e vencer mais este desafio e a minha mãe que sempre esteve ao meu lado.*

## **AGRADECIMENTOS**

Sou imensamente grata a Deus, que está sempre em primeiro lugar na minha vida, ao meu esposo Fernando Luciano, aos colegas do curso de Pós-graduação Lato Sensu da Universidade Presbiteriana Mackenzie que agora são meus amigos: Hudson Bernal e Fernando Andrade, aos meus pais que nunca puderam se esforçar nos estudos, mas sempre me deram apoio para seguir em frente.

## RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade apresentar a importância da comunicação entre todos os envolvidos de um projeto. Atualmente o gerenciamento das comunicações é um fator crítico ao sucesso de um projeto e este estudo tem o objetivo de compreender o processo de comunicação de um gerente de projetos, bem como verificar a aplicação das melhores formas de comunicação disponíveis à aplicação no seu ambiente de trabalho e à todos os *stakeholders* do projeto. No intuito de responder a questão: De que forma a comunicação vem sendo utilizada pelo gerente de projetos? O modelo referencial utilizado para apresentar as práticas de comunicação foi a metodologia do PMI – *Project Management Institute* e uma combinação de levantamento e revisão bibliográfica juntamente com uma pesquisa, coletando informações com profissionais que atuam/atuaram em algum projeto dentro de instituição financeira. O trabalho está dividido em dois enfoques: Inicialmente é apresentada uma revisão da literatura disponível sobre gestão de projetos, os fundamentos da comunicação, a importância da comunicação em projetos e as ferramentas de comunicação. O segundo enfoque apresenta um estudo de caso entre profissionais que em algum momento já atuaram em algum projeto.

**Palavras - chave:** Projetos, Comunicação, PMBOK®.

## ABSTRACT

This paper is to introduce the importance of communication between everyone involved in a project. Currently, the communications management is critical to the success of a project and this study has the objective to understand the communication process of a project manager and verify the application of the best forms of communication available to the application on your work environment and all project *stakeholders*. In order to answer the question: How communication has been used by the project manager? The reference model used in present communication practices was the methodology from PMI - Project Management Institute and a combination of survey and literature review along with research, collecting information to professionals who work / worked on a project inside financial institution. The work is divided in two approaches: Initially is presented a review the available literature about project management, the fundamentals of communication, the importance of communication in projects and communication tools. The second approach presents one case study among professionals who have worked at some time in any project.

**Keywords:** Projects, Communication and PMBOK®.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Modelo do processo de comunicação descrito por Maximiano .....	29
Figura 2- Dificuldades para o processo de comunicação .....	31
Figura 3- Planejamento das Comunicações: entradas, ferramentas e técnicas .....	38
Figura 4- Distribuição das informações: entradas, ferramentas e técnicas. ....	40
Figura 5- Exemplo de Matriz de Comunicação. ....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da estrutura funcional.....	22
Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da estrutura projetizada.....	23
Quadro 3 – Vantagens e desvantagens da estrutura matricial.....	24



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Áreas de conhecimento, segundo o PMBOK, consideradas mais importantes em um projeto.....	51
Gráfico 2 – Obstáculos que influenciam a distribuição das informações em um projeto. ....	52
Gráfico 3 – Fases do projeto que a comunicação pode apresentar falhas. ....	54
Gráfico 4 – Principais barreiras enfrentadas na comunicação de um projeto. ....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargo dos profissionais entrevistados na pesquisa. ....	49
Tabela 2 – Formação em gerenciamento de projetos dos profissionais entrevistados na pesquisa.....	49
Tabela 3 – Tempo de atuação dos entrevistados em projetos. ....	50
Tabela 4 – Importância da comunicação em um projeto. ....	50
Tabela 5 – Meios de comunicação utilizados para a comunicação em projetos. ....	51
Tabela 6 – Frequência de utilização de relatórios de desempenho em projetos. ....	53
Tabela 7 – Frequência de utilização de relatórios de desempenho em projetos. ....	53

## SUMÁRIO

### **1 - INTRODUÇÃO**

1.1. O Problema de Pesquisa.....	13
1.2. Objetivos.....	14
1.2.1. Objetivo Geral.....	14
1.2.2. Objetivo Específico.....	15
1.3. Justificativa.....	15

### **2 - GESTÃO DE PROJETOS**

2.1. Conceituação de Projetos.....	18
2.2. Gerenciamento de Projetos.....	19
2.3. Estruturas Organizacionais na Gestão de Projetos.....	21
2.4. O Gerente de Projetos e suas atribuições.....	24

### **3 – FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO**

3.1. O processo.....	28
3.2. O método.....	29
3.3. As barreiras e as tecnologias da comunicação.....	30

### **4 - A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS.....33**

4.1. A comunicação no ambiente de projetos.....	34
4.2. Informação e comunicação do gerente de projetos.....	35
4.3. Planejamento da comunicação.....	36
4.4. Distribuição da informação.....	40

### **5 - AS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS *STAKEHOLDERS*..42**

5.1. Blog.....	43
5.1.1. Comunicação interna com a equipe.....	43
5.1.2. Comunicação com o cliente.....	44

5.1.3. Comunicação com Stakeholders.....	44
5.2. Sistema de Notícias.....	44
5.3. <i>Twitter</i> .....	45
5.4. Matriz de Comunicação.....	45
<b>6 - PESQUISA DE CAMPO E SEUS RESULTADOS</b>	
6.1. Definição da abordagem de Pesquisa.....	47
6.1.1. Tipo de pesquisa utilizada.....	47
6.1.2. Coleta e análise de dados.....	47
6.1.3. Perfil dos profissionais entrevistados.....	49
6.1.4. Planejamento.....	50
6.1.5. Distribuição.....	51
6.1.6. Relatórios de Desempenho.....	52
6.1.7. Gerenciamento das partes interessadas.....	53
6.1.8. Barreiras à Comunicação.....	54
<b>7 - CONCLUSÃO.....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>60</b>

## **1 - INTRODUÇÃO**

### **1.1. O Problema de Pesquisa**

O século XXI está sendo denominado como a era da pro - atividade: um período em que se faz necessário responder aos mercados e aos clientes de maneira ágil e eficiente a fim de tornar-se diferenciado e antecipado às mudanças.

A intensidade dessas transformações teve como fato marcante o sentido do “tempo” para o homem e para as organizações. A velocidade da mudança foi viabilizada, em sua maioria, com a evolução dos meios de comunicação, com a tecnologia (principalmente dos recursos de informática) e também da padronização dos processos, impondo um ritmo de aceleração progressiva. O fator tempo tornou-se um desafio a ser vencido para que não afetasse diretamente as estratégias dos projetos das empresas que buscam a competitividade.

O ambiente empresarial está cada vez mais imprevisível. A concorrência já extrapolou barreiras, assumindo escalas globais e as empresas acabam diante de uma competição acirrada, onde as exigências de preço, custo, prazo, risco, qualidade e desempenho dos produtos/serviços oferecidos aumentam cada vez mais. Sendo assim, as empresas têm buscado novas idéias, ferramentas e métodos para aperfeiçoar o processo de gestão e melhorar o desempenho de maneira contínua.

As empresas modernas estão sendo desafiadas a tomar decisões complexas, com um elevado volume de informações e em curto prazo. Com isso, as empresas passam a valorizar as funções de planejamento e controle com o objetivo de realizar um gerenciamento eficiente, reduzindo as incertezas e avaliando os riscos de forma empírica. Estas empresas precisam desenvolver capacidade e habilidade de coordenar, gerenciar e controlar suas atividades com o intuito de responder mais rapidamente os estímulos do ambiente organizacional e, um dos pilares de sustentação deste processo é a gestão de projetos focada na comunicação.

Para Vargas (2002), o ambiente de estudo do gerenciamento das comunicações em projetos refere-se aos processos requeridos para garantir a apropriada coleta, distribuição, acesso e disseminação das informações de projetos. O gerenciamento de projetos não propõe nada de revolucionário ou novo, foi apenas oportuno, pois as organizações priorizavam aspectos tecnológicos e de infra-estrutura como meios de alcançar seus objetivos em meio às mudanças organizacionais necessárias à sustentação da empresa em seu ambiente.

Diante do exposto, este trabalho propõe-se a verificar as ferramentas de comunicações disponíveis e que possam ser utilizados de maneira eficiente e eficaz pelo gerente de projetos. Com este propósito, coloca-se o seguinte problema de pesquisa: Como a tecnologia pode auxiliar a comunicação do gerente de projetos?

Para dar suporte a esta questão e visando justificar as informações realizadas no presente estudo, a abordagem metodológica será baseada em material bibliográfico e aplicação de métodos quantitativos para a pesquisa, que utilizará como instrumento a coleta de dados e cuja unidade de análise corresponde a gerentes de projetos em diversos âmbitos empresariais.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar os tipos de comunicação que podem ser utilizadas pelo gerente de projetos, no intuito de facilitar sua gestão com os *stakeholders*, utilizando os melhores meios de comunicação disponíveis.

### 1.2.2. Objetivo Específico

Verificar quais as ferramentas tecnológicas disponíveis para os gerentes de projetos utilizarem em sua rotina de trabalho diária; suas principais características e as melhores práticas para sua utilização.

### 1.3. Justificativa

Durante todo o ciclo de vida de um projeto, são produzidas ou recebidas uma grande quantidade de informações. A Administração destas informações é de responsabilidade do gerente de projetos. Segundo o PMBOK (2004), em um plano de comunicação, deve-se identificar de forma clara como uma informação será gerada e distribuída. Este plano apresenta os tipos de relatórios (relatórios formais, status do projeto, memorandos, comunicados, etc.), a frequência que os relatórios serão gerados, e em que momento deverá ocorrer as reuniões.

Identificando os tipos de relatórios, deverão ser documentados os elementos de dados e o nível de detalhe que cada documento precisa conter. Nesta etapa, também é importante entender que tipo de informações os *stakeholders* pretendem receber, pois, de nada adianta gerar as informações com todos os detalhes do trabalho realizado versus o planejado e enviar para um gerente de suprimentos e contratação, por exemplo, ou ainda gerarmos um fluxo de caixa e enviar para um supervisor de produção.

De acordo com um artigo da revista *online* “Techoje”, a habilidade de comunicação é essencial para assegurar a compreensão de informações durante todo o ciclo de vida de um projeto. Existem vários momentos ou fases que habilidade de comunicação pode e deve ser aplicada. É aplicada desde o processo de iniciação, estende-se ao plano global do projeto e, de uma forma importantíssima, na entrega e encerramento do projeto.

Fazer com que o time do projeto saiba qual a sua responsabilidade, liderar e motivar a equipe e fazer com que os *stakeholders* estejam bem informados é considerado uma habilidade de comunicação. Independente do

destino ou do resultado que a informação for apresentada, deverá ser clara, objetiva e precisa. A tentativa de suavizar uma informação ruim, ou omitir a informação, pode acarretar uma queda do gerente de projeto. Em contrapartida, tentar enfeitar demais um resultado bom que o projeto vem apresentando, também não é interessante para um gerente.

Um gerente de projetos íntegro e que mostra segurança nas informações que gera, conseguirá obter do seu time a motivação necessária para o sucesso do projeto. Estudar e entender as expectativas dos *stakeholders* do projeto pode ajudar na geração de relatórios e em momentos de decisões no projeto.

Conhecendo as expectativas dos membros do time e todos *stakeholders*, o risco de desinformação, frustração ou insucesso do projeto poderá ser minimizado. Analisando cada uma das áreas de conhecimento de um plano global de projeto, é possível aplicar algum tipo de habilidade ou técnica de comunicação. Por exemplo, no planejamento de Escopo: para executar um bom planejamento e detalhamento do escopo de um projeto, o gerente precisa obter todas as informações possíveis sobre o projeto. A partir da autorização de início do projeto, efetuada formalmente pelo *Project Charter*, o gerente de projetos passa a conhecer o produto que será desenvolvido, a necessidade do negócio, premissas, objetivos e restrições do projeto. A partir daí tudo envolve comunicação. É necessário obter informações precisas de quando o projeto deve iniciar, quanto ele deve custar e principalmente qual o produto e subprodutos serão gerados. Caso ocorra uma descrição errada do produto, ou se no planejamento do escopo não estiver claro o que está dentro e fora do escopo, o projeto poderá não ter fim. Para isto, além de aplicar todas as técnicas e habilidade de planejamento de escopo, também é necessária ajuda da área de comunicação, a fim de adquirir informações de pessoas especializadas no desenvolvimento do produto.

Ao buscar e receber estas informações, a comunicação será praticada, pois existe um emissor, um receptor e uma mensagem, que poderá ser clara ou não, pois isto também dependerá da forma que a mensagem está sendo enviada ou recebida, se está sendo utilizada a documentação prevista no projeto e de forma eficaz.



Isto se aplica a todas as áreas, pois sempre que é efetuado um planejamento de escopo, prazo, custos, recursos humanos, qualidade, risco ou suprimentos, sempre existirão pessoas se comunicando, pessoas solicitando ou recebendo informações, pessoas informando e pessoas sendo informadas (PMBOK, 2004).

Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo apresentar as ferramentas disponíveis para que o gerente de projetos tenha uma comunicação eficiente e eficaz junto à todos os *stakeholders*.

Muitas gerentes de projetos acreditam que possuam habilidade de comunicação, e talvez, até mesmo por esta razão, não é dada a devida importância ao plano de comunicação em um projeto. Em contrapartida, este assunto é muito mais amplo e complexo, e não se estende a apenas um plano escrito. A habilidade de comunicação é uma técnica que requer muito estudo e leitura. Pequenas falhas de comunicação podem levar um projeto ao caos total.

Em uma reunião de abertura de projeto, um simples gesto ou mesmo uma expressão facial não compreendida de forma correta pode fazer com que este nem ao menos se inicie. Ou ainda uma pequena distração, no momento em que se está elaborando um plano, como por exemplo, deixar de escrever um item de fator de encerramento do projeto, pode levar um projeto a ter um ciclo de vida infinito.

Em resumo, um processo de coordenação de atividades, informações e decisões, necessita ser um processo que reúna critérios, planejamento, documentação, e também a arte de se comunicar, utilizando ferramentas e técnicas adequadamente.

## 2 - GESTÃO DE PROJETOS

### 2.1. Conceituação de Projetos

Segundo o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK, 2004) Gerência de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas em atividades do projeto, a fim de satisfazer ou exceder as necessidades e as expectativas dos *stakeholders*. Isso envolve, invariavelmente, equilibrar demandas concorrentes em relação a:

- Escopo, prazo, custo e qualidade;
- Stakeholders com necessidades e expectativas diferenciadas; e
- Requisitos identificados (necessidades) e não identificados (expectativas).

Para DINSMORE (1992), Gerência de Projetos é a combinação de pessoas, técnicas e sistemas, necessários à administração dos recursos indispensáveis ao objetivo de atingir o êxito final do projeto.

O gerenciamento de projeto não é visto como uma etapa clássica do processo de desenvolvimento uma vez que ele acompanha todas as etapas, da concepção à obtenção do produto. Segundo LEWIS (2000), o gerenciamento de projetos consiste no planejamento, na programação e no controle das atividades que precisam ser executadas para que os objetivos do projeto sejam atingidos

FRAME (1995) diz que o gerenciamento de projetos também está baseado em muitos dos princípios da administração geral; por isso, também envolve negociação, solução de problemas, política, comunicação, liderança e estudo de estrutura organizacional.

Segundo PFLEEGER (2004), diferentes aspectos de um projeto podem afetar o esforço, o custo e o cronograma requeridos, assim como os riscos envolvidos. Os gerentes mais bem-sucedidos na construção de produtos de qualidade, dentro do prazo e do orçamento previstos, são aqueles que adaptam as técnicas de gerenciamento de projeto às características específicas dos recursos necessários, do processo escolhido e das pessoas designadas para o projeto.

## 2.2. Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para todas as atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos. Para a aplicação destes conhecimentos, é necessário um gerenciamento eficaz de processos apropriados.

Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas com o intuito de alcançar um objetivo, seja ele um produto, resultado ou serviço predefinido. Cada processo possui entradas, ferramentas e técnicas e saídas. O gerente de projetos deverá considerar os ativos de processos organizacionais e os fatores ambientais da empresa, incluindo todos os processos, mesmo que não estejam explicitamente listados como entradas na especificação do processo. Os ativos de processos organizacionais fornecem diretrizes e critérios para adaptação dos processos da organização às necessidades específicas do projeto.

Segundo o PMBOK (2004), o gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 42 processos agrupados logicamente abrangendo os cinco grupos:

- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;
- Monitoramento e controle e
- Encerramento.

O gerenciamento de projetos inclui a identificação dos requisitos; a adaptação de diferentes necessidades; identificação das preocupações e expectativas das partes interessadas, à medida que o projeto é planejado e realizado; o balanceamento das restrições conflitantes do projeto que envolve o escopo, a qualidade, o cronograma, o orçamento, os recursos e o risco.

O gerente de projetos deverá ser capaz de verificar a mudança dos requisitos do projeto assim como avaliar os riscos adicionais que tais mudanças podem gerar, a fim de equilibrar as demandas e entregar o projeto com sucesso. Com isso, o plano de gerenciamento do projeto é iterativo e passará por uma elaboração progressiva no decorrer do ciclo de vida do

projeto, efetuando uma melhoria contínua e detalhando um plano conforme informações mais específicas e estimativas mais exatas, isto é, conforme o projeto avança, a equipe de gerenciamento poderá gerenciar com um nível maior de detalhes.

Segundo o PMBOK (2004), para que um projeto seja bem-sucedido, a equipe do projeto deve:

- Selecionar os processos apropriados necessários para cumprir os objetivos do projeto;
- Usar uma abordagem definida que possa ser adotada para atender aos requisitos;
- Cumprir os requisitos para atender às necessidades e expectativas das partes interessadas e
- Obter um equilíbrio entre as demandas concorrentes de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e riscos, para gerar o produto, o serviço ou o resultado especificado.

(PMBOK, 2004)

Os processos de gerenciamento de projetos são aplicados globalmente e nos mais variados setores e indústrias. A “Boa prática” significa que existe um acordo geral de que a aplicação dos processos de gerenciamento de projetos pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos.

Segundo BRAILSFORD (1994), existem basicamente três modelos de distribuição utilizados para o gerenciamento de projetos, dois dos quais o gerente de projetos desempenha papel semelhante. O primeiro modelo coloca o gerente no centro do processo de gerenciamento de um determinado projeto, coordenando atividades entre times ou indivíduos, onde todos os membros das equipes devem estar subordinados diretamente ao seu gerente de projetos.

A desvantagem deste modelo é a sobrecarga de responsabilidade sobre o gerente do projeto e, devido à falta de comunicação entre as diversas equipes dentro do projeto, todas as decisões importantes e trocas de informações necessárias entre as equipes devem passar pelo gerente de projetos, que pode facilmente perder o controle do processo de gerenciamento do projeto.

### **2.3. Estruturas Organizacionais na Gestão de Projetos**

Durante os últimos trinta anos uma revolução vem ocorrendo na introdução e desenvolvimento de novas estruturas organizacionais. Os executivos perceberam que as organizações devem ser mais dinâmicas, ou seja, elas devem ser capazes de se reestruturar rapidamente conforme as necessidades do mercado (Kerzner, 2001). Como alternativas a rigidez da estrutura organizacional funcional ou tradicional surgiram as estruturas projetizada e a matricial. A estrutura matricial, que é uma combinação da funcional e da projetizada, ainda pode ser dividida em matricial fraca, equilibrada e forte.

Segundo Meredith (2000), a estrutura projetizada, mais nova que a estrutura funcional, vem apresentando um rápido crescimento nas últimas décadas. O autor argumenta que muitas são as razões para a popularização deste tipo de estrutura organizacional, agrupando-as em quatro tópicos principais. Primeiramente, a velocidade de resposta e a orientação ao mercado tornaram-se uma exigência para a obtenção de sucesso nos dias de hoje. Em segundo lugar, o desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços regularmente requerem informações das mais diferentes áreas de conhecimento. Em terceiro lugar, a rápida expansão de novidades tecnológicas em praticamente todas as áreas das empresas, tende a desestabilizar a estrutura das mesmas. Por fim, uma grande parte da alta administração das organizações não se sente muito confiante no entendimento e na coordenação de todas as atividades que ocorrem dentro de suas organizações.

Segundo Kerzner (2001), existem cinco indicadores que mostram que a tradicional estrutura funcional pode não ser a mais adequada para gerenciar projetos:

1. Os gerentes estão satisfeitos com as habilidades técnicas de suas equipes, mas os projetos não estão sendo executados segundo os cronogramas definidos e dentro dos custos programados;
2. Existe um grande compromisso na execução do projeto, mas uma alta variação no desempenho do projeto;

3. Muitos talentosos especialistas envolvidos com o projeto se sentem subutilizados;

4. Grupos específicos de trabalho reclamam constantemente uns dos outros por falhas na entrega do trabalho no prazo previsto;

5. Projetos estão sendo executados dentro das especificações e nos prazos previstos, mas os subgrupos e os indivíduos não estão satisfeitos com os resultados.

Kerzner (2001) salienta, no entanto, que não existe um modelo único de estrutura organizacional, pois a estrutura deve estar adequada ao tipo de projeto a ser gerenciado.

A estrutura funcional coloca o projeto a ser executado dentro de um dos departamentos técnicos da empresa. Com isso o responsável pelo projeto passa a ser o gerente funcional deste departamento. As vantagens e desvantagens deste tipo de estrutura para projetos estão no Quadro 1.

Vantagens	Desvantagens
- Existe uma grande flexibilidade no uso dos recursos humanos necessários ao projeto;	- O cliente não é o foco das atividades do departamento que gerencia o projeto;
- Especialistas em determinado assunto podem ser utilizados em diferentes projetos;	- O departamento funcional tende a ser orientado em direção às suas atividades particulares;
- Os especialistas de um mesmo departamento podem ser facilmente reunidos para compartilhar conhecimentos e experiências;	- A responsabilidade total do projeto não é delegada a nenhum funcionário em específico;
- O departamento funcional é a base para a continuidade do conhecimento tecnológico, quando um indivíduo deixa o projeto ou mesmo a empresa;	- As respostas às necessidades dos clientes são lentas;
- O departamento funcional proporciona um caminho natural para o crescimento dos indivíduos cuja especialidade está na área funcional.	- Existe uma tendência de subestimar o projeto;
	- A motivação das pessoas alocadas no gerenciamento do projeto tende a ser pequena em relação ao mesmo;
	- Este tipo de estrutura organizacional não facilita uma abordagem holística em relação ao projeto.

**Quadro 1 – Vantagens e desvantagens da estrutura funcional**  
**FONTE: Adaptado de followscience.com, 2002**

A estrutura projetizada mantém o gerente de projetos com autoridade completa sobre o projeto como um todo. No entanto, este tipo de estrutura cria uma divisão dentro da empresa.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>- O gerente de projeto tem total autoridade sobre o projeto;</li> <li>- Todos os membros do projeto encontram-se sob a responsabilidade do gerente do projeto;</li> <li>- As comunicações são facilitadas em comparação à estrutura funcional;</li> <li>- Os membros do time do projeto possuem uma forte identidade própria e, com isso, tendem a desenvolver um alto nível de comprometimento com o projeto;</li> <li>- A possibilidade de se tomar decisões rápidas é maior;</li> <li>- Existe uma unidade de comando dentro do projeto;</li> <li>- Estruturas projetizadas são estruturalmente simples e flexíveis, e relativamente fáceis de se compreender e implementar;</li> <li>- A estrutura organizacional tende a permitir uma abordagem holística ao projeto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando a organização tem vários projetos, é comum que vários novos grupos sejam criados, isto pode ocasionar duplicidade de trabalho;</li> <li>- As pessoas com conhecimentos específicos sobre determinados assuntos tendem a serem alocadas aos projetos quando elas estão disponíveis e não quando elas são necessárias para o projeto;</li> <li>- Para projetos de alta tecnologia, o fato dos especialistas "pertencerem" aos setores funcionais é um grande problema para o gerente de projetos, pois ele precisa do trabalho destes especialistas constantemente;</li> <li>- Estruturas projetizadas tendem a apresentar uma certa inconsistência na maneira pela qual as políticas e procedimentos internos da empresa são cumpridos;</li> <li>- Existe uma considerável incerteza sobre o que irá ocorrer com os membros da equipe do projeto quando o mesmo terminar.</li> </ul>

**Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da estrutura projetizada**  
**FONTE: Adaptado do site Followscience, 2002**

A estrutura matricial combina as estruturas funcional e projetizada para formar uma estrutura híbrida com características das duas “estruturas-mãe”. Em paralelo à estrutura funcional, sob a responsabilidade dos gerentes funcionais, são criados grupos de projeto, sob a responsabilidade de gerentes de projetos. Os grupos de projeto utilizam as mesmas pessoas que pertencem aos setores funcionais. Estes passam a ter dois tipos de trabalho, um relativo ao seu setor funcional e outro relativo ao projeto do qual estão participando; e dois “chefes” diferentes, o gerente funcional e o gerente do projeto.

A estrutura matricial pode apresentar-se sob diversas formas. A primeira delas é a estrutura matricial fraca. Ela é mais parecida com a estrutura funcional e os gerentes funcionais possuem um maior poder em comparação aos gerentes de projeto. Outro tipo é a estrutura matricial forte. Este tipo de estrutura aproxima-se mais da estrutura projetizada, onde os gerentes de projeto possuem uma maior influência sobre os funcionários da empresa do que os gerentes funcionais. Uma terceira estrutura matricial é a estrutura matricial equilibrada, onde os gerentes de projeto e os gerentes funcionais possuem o mesmo nível de influência sobre o trabalho e as pessoas que o executam.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe um responsável pelo projeto como um todo: o gerente do projeto;</li> <li>- Devido ao fato do projeto estar distribuído ao longo das divisões da empresa, ele pode utilizar toda a capacidade técnica da mesma;</li> <li>- Existe uma ansiedade menor sobre o que irá ocorrer com as pessoas envolvidas com o projeto, ao fim do mesmo;</li> <li>- As respostas às necessidades dos clientes são rápidas;</li> <li>- A estrutura matricial é flexível;</li> <li>- O projeto possui representantes das unidades administrativas da empresa;</li> <li>- Devido ao fato de, normalmente, ocorrerem vários projetos simultaneamente nas empresas, a estrutura matricial permite uma maior otimização do uso dos recursos da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podem existir dúvidas quanto à responsabilidade pela tomada de uma decisão dentro do projeto, isto pode atrasar a realização do mesmo;</li> <li>- Os diferentes gerentes de projeto podem “competir” pelos recursos técnicos disponíveis na empresa, fazendo com que o uso dos mesmos deixe de ser realizado da melhor maneira possível;</li> <li>- Em estruturas matriciais fortes, o problema do atraso na conclusão do projeto é tão grave quanto na estrutura projetizada;</li> <li>- É necessário que o gerente de projetos possua uma habilidade especial em negociar recursos com os gerentes funcionais;</li> <li>- A estrutura matricial viola o princípio de gerenciamento da unidade de comando: os funcionários da empresa possuem dois chefes, o gerente do projeto e o gerente funcional.</li> </ul>

**Quadro 3 – Vantagens e desvantagens da estrutura matricial**  
**FONTE: Adaptado do site Followscience, 2002**

## 2.4. O Gerente de Projetos e suas atribuições

O gerente do projeto é a pessoa designada pela organização responsável pela condução do projeto, com a missão de zelar para que os objetivos do projeto sejam atingidos. O gerente de projetos tem sido caracterizado por um perfil profissional com domínio e experiência especializados nos processos e nas áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.

O trabalho do gerente de um projeto pode ser sintetizado em dois grandes elementos:

Planejar (antes) e Controlar (durante) as atividades do projeto e seu gerenciamento, conforme se pode constatar pela concentração de processos de gerenciamento de um projeto abrangendo todos os aspectos envolvidos.

Comunicar: os gerentes de projetos passam a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto.



Além disso, os gerentes de projetos devem dominar diversas habilidades interpessoais que utilizam com frequência, dentre as quais podemos destacar:

- Comprometimento, responsabilidade, ética e honestidade;
- Transparência, franqueza, clareza e objetividade;
- Liderança, agregação, motivação e entusiasmo;
- Solução de conflitos e problemas;
- Negociação, influência e persuasão;
- Decisão, iniciativa e pro atividade;
- Organização e disciplina;
- Autocontrole, equilíbrio e resiliência;
- Empreendedorismo;
- Eficácia.

Segundo Maximiano (1997,p.138), o gerente de projetos deve "assegurar a realização do projeto dentro dos padrões de desempenho da missão, do prazo e do custo, o que exige a administração de comunicações, recursos humanos, contratos, materiais e riscos".

Também é de responsabilidade do gerente de projetos trabalhar em conjunto com o patrocinador do projeto (*sponsor*) e os *stakeholders*, mantendo-os sempre atualizados a respeito dos status do projeto e de todas as informações relevantes. Para isso, o gerente de projetos deverá atender algumas responsabilidades, segundo Maximiano (1997, p.139):

- a) Esclarecer de forma clara e objetiva as necessidades do cliente, os produtos do projeto, suas especificações de desempenho e outros objetivos;
- b) Estabelecer estratégias eficazes para a concretização dos objetivos;
- c) Analisar o contexto em que o projeto será iniciado e realizado;
- d) Entender o projeto como sistema;
- e) Ser capaz de coordenar e participar da elaboração de propostas, orçamentos, cronogramas e outras ferramentas de planejamento;
- f) Ser um comunicador e integrador, garantindo que a equipe entenda as exigências do cliente em relação ao projeto;
- g) Planejar todas as tarefas necessárias para atender às exigências do cliente e da organização;

h) Realizar um controle realista do projeto.

Mayo (1933), observando a atuação do gerente em uma visão mais abrangente, alegou que os gerentes deveriam desenvolver habilidades humanas e sociais com o intuito de facilitar a comunicação dos grupos formais e informais dentro das organizações.

Os aspectos comportamentais para o gerente de projetos é de suma importância para o desempenho de suas atividades em um determinado projeto. O PMI destaca as seguintes habilidades gerenciais importantes para o gerente de projetos:

- a) Estabelecimento de confiança;
- b) Solução de conflitos;
- c) Escuta ativa e superação da resistência à mudança.

Segundo o PMI (2004) essas habilidades também são conhecidas como “habilidades não-técnicas” (*soft skills*), são especialmente importantes para o desenvolvimento da equipe. A equipe de gerenciamento do projeto pode reduzir muito os problemas e aumentar a cooperação se entender os sentimentos dos membros da equipe do projeto, prever suas ações, reconhecer suas preocupações e fazer um acompanhamento das questões. As habilidades como empatia, influência, criatividade e facilitação de grupo são ativos valiosos ao administrar a equipe do projeto.

As decisões do gerente de projetos determinam o que fazer e como as atividades serão realizadas, estando associadas a fatores como: conhecimento técnico geral, “como fazer”, criatividade, motivação e liderança junto aos membros da equipe.

Também é de responsabilidade do gerente a integração entre os recursos físicos e humanos de forma sinérgica e harmoniosa. Ter uma percepção aguçada, conseguindo identificar quem é capaz de realizar determinadas atividades no projeto é muito importante para o gerente. A sua versatilidade e capacidade de articulação dependerão do tipo de organização do projeto.

Podemos concluir que para gerenciar projetos, uma competência técnica isolada não é o bastante. As habilidades comportamentais são de extrema importância para o sucesso na realização de projetos, pois o gestor poderá

tornar-se um “modelo” entre os membros da equipe, influenciando-os com suas habilidades diferenciadas. Sbragia (1998, p.15) classifica as principais habilidades:

- a) Gerenciais: está relacionada a capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar o projeto;
- b) Interpessoais: habilidade em formar e manter equipes coesas, lidar com conflitos, negociar, construir um clima agradável com a equipe; e
- c) De ordem política: capacidade de conhecer e lidar com a cultura e estrutura organizacional.

Segundo Dinsmore (1992, p.91), “o êxito do projeto depende muito da habilidade do gerente de projetos em conciliar a filosofia gerencial com as expectativas do cliente”.

### 3 - FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO

#### 3.1. O Processo

Para Maximiano (2007), o processo de comunicação compreende a transmissão de informação e de significados, sendo que, se não há a transmissão de ambos, não existirá a comunicação. Existem várias representações no processo da comunicação, porém os elementos mais comuns são: emissor, receptor, mensagem e canal de comunicação.

Segundo Heldman (2006, p.321), o emissor é o responsável pela apresentação das informações de modo claro e objetivo, devem ser completas e expostas de maneira que o receptor consiga entendê-las corretamente.

O receptor é o responsável por compreender as informações corretamente e certificar-se de que recebeu todos os dados. E, para que a mensagem seja compreendida corretamente, é necessário que o receptor consiga decodificá-la.

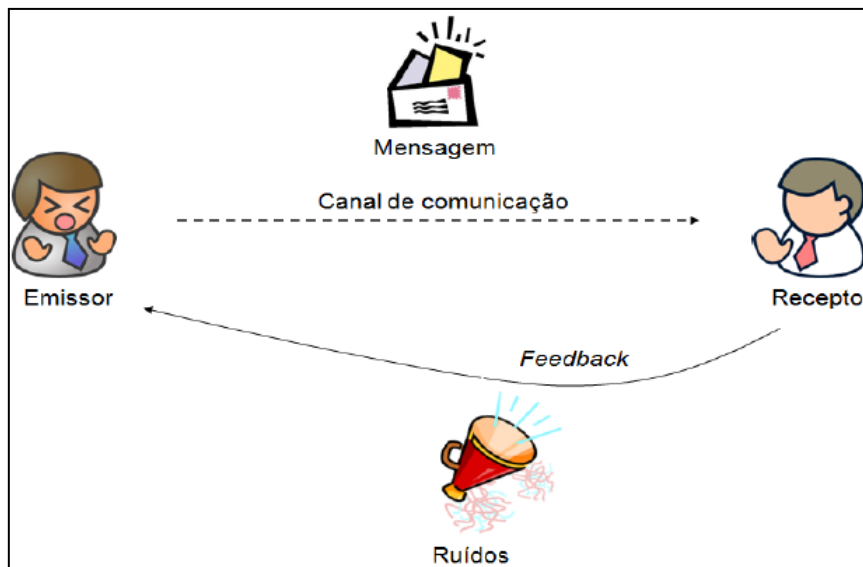
O canal ou meio de comunicação é todo o material que veicula uma mensagem entre o emissor e o receptor, através do espaço e do tempo. Para Berlo (2003, p. 31) o canal é o condutor de mensagens e, a escolha dos canais é muitas vezes fator importante na efetividade da comunicação.

A mensagem é a informação, notícia, recado transmitido verbalmente ou escrito, traduzindo as idéias, objetivos e intenções em um código, podendo ser através de idiomas, sons, letras, números entre outros tipos de sinais.

A decodificação, segundo Matos (2009, p. 6) “é a interpretação de uma mensagem, pelo receptor, de acordo com o código pretendido”.

Os ruídos são as interferências que distorcem as mensagens fazendo com que o processo de comunicação seja ineficiente ou não seja concluído.

O *feedback* significa a confirmação do recebimento da mensagem pelo receptor, transmitindo o entendimento e compreensão que o emissor quis transmitir.



**Figura 1- Modelo do processo de comunicação descrito por Maximiano.**  
**FONTE: (MAXIMIANO, 2007, p.296)**

### 3.2. O método

Neves (2009) informa dois métodos de comunicação: a formal (conscientemente planejada e formalizada em documentos escritos) e a informal (cuja a qual surge espontaneamente em reação às necessidades).

A comunicação formal é estrategicamente elaborada para seu público, de acordo com a necessidade, onde são transmitidas as informações, medidas, ordens, leis e etc., através de diferentes veículos de comunicação, tais como jornais, impressos, visuais e eletrônicos.

Já a comunicação informal é um tipo de relação entre as pessoas, como por exemplo, nas organizações, onde os funcionários interagem entre si e trocam informações quando não estão dispostos a utilizarem os canais formais (Neves 2009).

Para que a comunicação seja clara e objetiva, ela deve ser tratada de maneira estruturada, os métodos de comunicação são selecionados de acordo com o tipo de situação, segregados como: escrita formal e informal e verbal formal e informal. Por exemplo, para um gerente de projetos apresentar uma proposta ao seu cliente ele deve utilizar um método formal. Por outro lado,

quando o gerente dirigir-se a palavra à um membro da sua equipe, não é necessário o uso de formalidades.

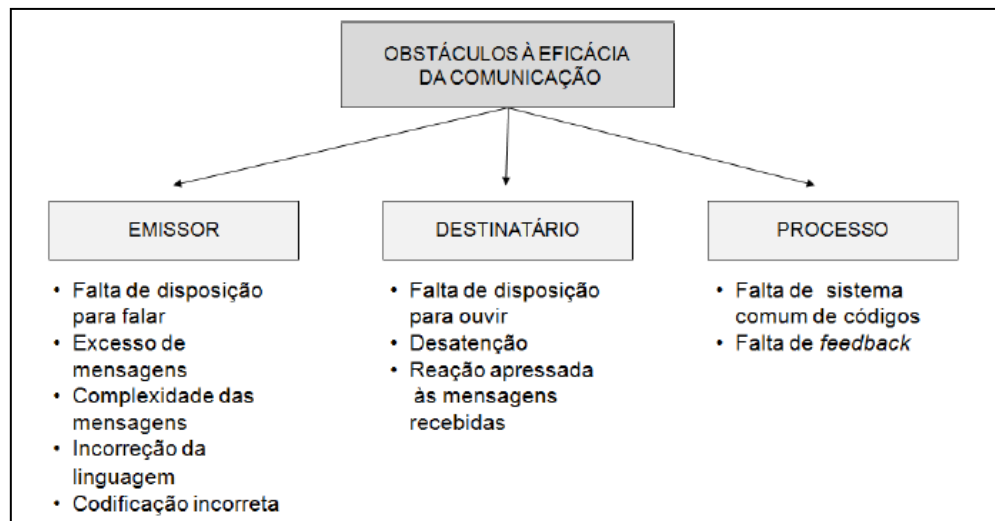
### **3.3. As barreiras e as tecnologias da comunicação**

As barreiras encontradas na comunicação se separam em quatro grupos:

- Ambiente: refere-se ao desconforto físico, distrações visuais, interrupções, barulhos;
- Verbal: pessoas que falam rápido ou que não explicam o que estão dizendo, gírias ou jargões, não ouvir e não prestar atenção;
- Interpessoal: suposições incorretas e diferentes percepções, desconfiança, diferentes linguagens, diferenças de status ou étnicas;
- Reações emocionais: Amor, raiva, autodefesa, ódio, medo, vergonha.

Estas barreiras podem tornar-se obstáculos ao longo da transmissão da informação entre o emissor e o receptor, que são consideradas como barreiras físicas. Ou então ambos podem utilizar códigos que não são comuns entre eles, relacionadas à variáveis interpessoais, consideradas barreiras psicológicas.

Maximiano (2007) aponta três fontes de dificuldades no processo de comunicação, conforme figura 2:



**Figura 2- Dificuldades para o processo de comunicação.**  
**FONTE: (MAXIMIANO, 2007, p.299)**

As barreiras da comunicação dependem de questões coletivas e individuais, onde a relação funcional entre o emissor e o receptor, o ambiente cultural, a comunicação, as experiências vividas, as emoções e etc. podem afetar o significado no processo de comunicação.

Para reduzir estes problemas, Maximiano (2007) afirma que são necessárias algumas habilidades. A princípio, é importante que o emissor conheça o receptor, que é uma das principais competências de um bom comunicador e é também a base de liderança. O emissor precisa rever suas mensagens, buscando objetividade e clareza, definindo as idéias que serão apresentadas e articuladas, planejando assim o processo de comunicação.

Um receptor treinado não apenas aprimora sua capacidade de processamento de informações, como também, em muitos casos, pode ajudar o emissor a melhorar suas competências. (MAXIMIANO, 2007, p. 303).

Atualmente a comunicação pode ser transmitida de diversas maneiras: desde uma simples e informal conversa entre amigos até uma videoconferência entre gestores de projetos em vários lugares do mundo. A sociedade contemporânea caracteriza-se pelo intenso desenvolvimento de tecnologias e ciências, tornando-se seu papel fundamental para a comunicação.

O telefone, o e-mail, a internet, a intranet e outras tecnologias estão enraizadas nos dias atuais e no ambiente corporativo. Porém, caso ocorra

alguma falha entre essas tecnologias utilizadas, poderão causar transtornos que podem gerar grandes impactos na organização.

Constantemente as tecnologias passam por evoluções e modernizações, fazendo com que a comunicação sofra melhorias contínuas, impactando os processos de comunicação, sejam positivamente como negativamente. É difícil prever este impacto, porém podemos citar alguns exemplos: maior facilidade e rapidez de acesso à informação, melhor coordenação de colaboradores que estão alocados em diferentes lugares, integração e automatização dos processos de negócios e participação de tais colaboradores nas atividades de gestão dos seus superiores hierárquicos.

É importante compreender essas tecnologias e utilizá-las a favor da sociedade, aproveitando os recursos tecnológicos disponíveis, observando seus respectivos impactos e, principalmente, entendendo-as como peça fundamental para a otimização da comunicação.



#### 4 - A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

A comunicação está entre os principais motivos de sucesso ou fracasso dentro dos projetos, segundo alguns especialistas e diversos relatórios, entre eles o *Chaos Report* (emitido pelo órgão *Standish Group*) e Relatório anual da KPMG (*Klynveld Peat Marwick Goerdeler* - empresa de auditoria independente). Para garantir uma boa comunicação no projeto, o gerente de projetos é o principal responsável por essa disciplina, em conformidade com os fatores culturais da empresa e sua política organizacional, seguindo algumas práticas necessárias para o bom andamento do projeto.

A primeira etapa do gerente de projetos é reconhecer a importância da comunicação e ter consciência de que essa importância não é clara para todas as pessoas. A comunicação não serve apenas para coletarmos e divulgarmos informações. Através dela podemos verificar se algo ficou claro e foi entendido pelo receptor da informação. Uma boa técnica é a audição ativa e o *feedback*, onde o receptor da mensagem dá sinais de entendimento ao emissor, como por exemplo parafrasear com suas próprias palavras o seu entendimento.

Outro ponto importante é entender que a mensagem não é passada apenas através das palavras. O modo como escrevemos também é muito importante, assim como a entonação da nossa voz quando falamos, nossos gestos, a expressão facial e a nossa postura. Todos estes itens fazem parte da mensagem que enviamos e deve ser considerado.

Todo e qualquer projeto necessita da interação entre as pessoas, da troca de idéias, da busca por soluções e aperfeiçoamento das práticas existentes. Para isso, o gerente de projetos deve incentivar sua equipe a comunicar-se. O fornecimento de mecanismos, como por exemplo, dependendo do projeto, uma sala de reuniões exclusiva para o projeto, uma ferramenta para divulgação rápida de informações importantes (intranet/web site exclusivo), chat, telefone, entre outros, são meios para a comunicação entre os membros e são ferramentas que podem evoluir na integração da equipe do projeto.

Ao fazer o planejamento das comunicações, o gerente de projetos terá como objetivo determinar qual tipo de informação deverá ser entregue; quem

tem interesse ou necessitará dela; quando a informação deverá ser entregue, como e por quem. Além disso, ele deverá analisar o valor de cada informação, para entregar algo que seja importante ao receptor da informação. Isso também ajuda a não perder esforço em gerar informações inadequadas ou não pertinentes (PMBOK, 2004).

Um ponto delicado a cerca das interações dentro do projeto é deixar claro que as comunicações que necessitam de um grau de 'formalidade' devem necessariamente passar pelo gerente de projetos, caso contrário, o risco de problemas de comunicação podem crescer substancialmente.

É de suma importância para o gerente de projetos realizar uma reunião inicial "*kick-off*" do projeto. Esta é uma reunião com todos os envolvidos no projeto em um clima de motivação e alegria, normalmente deve ocorrer entre a fase de planejamento do projeto e o início da execução. Esse tipo de reunião pode ser usada para apresentações de equipes e pessoas que ainda não se conheçam e para revisar os pontos de riscos identificados.

À medida que o projeto vai ocorrendo e as informações vão sendo distribuídas, o gerente de projetos deve obter *feedbacks* dos *stakeholders* e gerenciar suas expectativas, através de relatórios de desempenho do projeto, que devem ser fornecidos com frequência, de acordo com o planejamento. Os relatórios devem conter informações sobre o andamento do projeto, seu status, progresso obtido e principalmente medições do desempenho.

#### **4.1. A comunicação no ambiente de projetos**

Cada vez mais nas organizações, a comunicação deve ser vista como uma estratégia de crescimento. A intensidade do fluxo de informações que existe atualmente exige eficiência e agilidade na comunicação, cuja qual se tornou um dos fatores principais para o sucesso de um projeto.

Os avanços tecnológicos ampliaram a capacidade de troca de informação e a valorização do conhecimento e a gestão eficiente da comunicação no ambiente do projeto tornou-se essencial para que os objetivos estabelecidos sejam plenamente alcançados.

O processo de planejamento das comunicações em um projeto tem como foco principal identificar as necessidades de informações das partes interessadas e determinar uma forma adequada para atendê-las. Esse planejamento deverá esclarecer questões como: quem precisará de qual informação? Quando precisarão dela? Como as informações serão fornecidas? Quem fornecerá tais informações?

A gestão de comunicação deve se intensificar dentro da equipe do projeto, de forma a minimizar os riscos decorrentes do não entendimento de mensagens, ordens, tarefas. Independente da maneira como a comunicação for utilizada, tanto verbal, não verbal, informal ou formal, os gerentes devem saber utilizar os diferentes tipos e estilos de comunicação, assim como desenvolver um ambiente interno que propicie uma comunicação clara, objetiva e franca entre todos os *stakeholders* do projeto.

#### **4.2. Informação e comunicação do gerente de projetos**

A comunicação é a atividade mais freqüente do gerente de projetos e sua função não é a de fazer as coisas diretamente, mas de fazê-las através de pessoas pela comunicação. Por isso, é mais importante saber comunicar-se do que ter habilidades técnicas. A comunicação, no entanto, é muito complexa e difícil, abrangendo dimensões psicológicas, sociológicas e técnicas, exigindo do gerente um conhecimento de todos esses campos e compreensão da interdependência dos mesmos no sistema organizacional, que é um sistema aberto, dependente da cultura ambiental em que está inserido.

Segundo BARREY (2009), o gerente de projetos deve estar consciente para as distorções de comunicação que possam existir dentro da empresa e do projeto em todos os níveis, e entende-las não como fatos isolados ou por culpas individuais, mas como decorrência de um sistema de comunicação deficiente. Entre essas deficiências, está a tendência do pessoal da alta e média administração para só preocupar-se com a comunicação descendente, esquecendo-se de que a comunicação ascendente é fundamental para a eficácia organizacional. O gerente não pode esquecer também o papel

desempenhado pela comunicação informal dentro da empresa, sabendo tirar partido dela como complementação da comunicação formal.

O gerente de projetos deverá ser a pessoa mais comunicativa podendo utilizar-se de um tempo excessivo para isto, a fim de alinhar a comunicação através das informações, necessidades e expectativas do seu cliente e patrocinador, filtrando e repassando na linguagem comum aos analistas e desenvolvedores, ou seja, ligação direta com todas as partes interessadas. Todos os envolvidos no projeto devem entender a real importância da comunicação e como ela afeta diretamente o projeto como um todo. Para isso, BARREY (2009) cita alguns processos que podem ajudar no gerenciamento das comunicações do projeto, tais como:

- **Planejamento das comunicações:** servirá para determinar as necessidades de informações e comunicações das partes interessadas no projeto;
- **Distribuição das informações:** atribuir, controlar e disponibilizar as informações necessárias as partes interessadas no projeto no momento adequado;
- **Relatório de desempenho:** coletar e distribuir as informações em todo o ciclo de vida do projeto. Isto inclui o relatório de andamento e acompanhamento do projeto, medição do progresso e previsão através de baselines enviados periodicamente;
- **Gerenciar as partes interessadas:** principal forma de gerenciamento das comunicações satisfazendo os requisitos das partes interessadas, gerenciando possíveis conflitos no projeto. Lembre-se que o GP deve ser o facilitador e principal comunicador durante o projeto como um todo para obtenção do sucesso do mesmo.

#### **4.3. Planejamento da Comunicação**

O planejamento é um processo muito importante tanto para a execução das atividades de um projeto como para a comunicação.

Dentro de um projeto há uma grande necessidade de se planejar as comunicações para informar, através de um documento formal, os procedimentos que serão utilizados para tratar as informações e comunicações necessárias dentro do projeto.

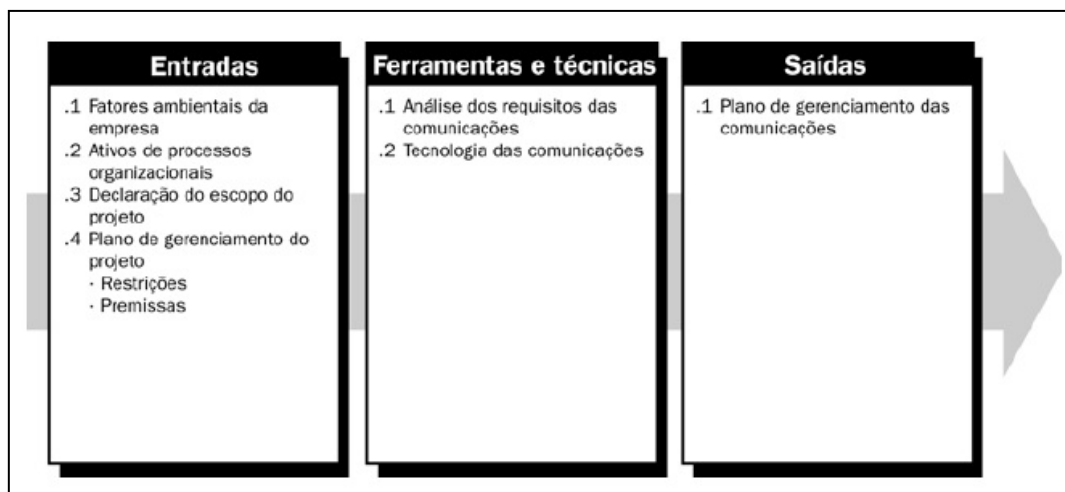
O planejamento das comunicações envolve identificar as necessidades de informação e comunicação das partes interessadas. Isso inclui determinar o que precisa ser comunicado, para quem, quando, com qual método e com que frequência. (MULCAHY, 2007, p. 303).

O planejamento das comunicações precisa sempre ser verificado e atualizado para atender as necessidades atuais do projeto. Desta forma, durante todo o ciclo de vida do projeto, o planejamento das comunicações torna-se um elemento importante, pois evita problemas de comunicação tais como: atraso na entrega de mensagens, comunicação de informações confidenciais para pessoas não autorizadas ou falta de comunicação entre alguns *stakeholders*.

Para um planejamento de comunicação eficaz, são necessários alguns requisitos importantes:

- Assegurar que as informações são entregues às pessoas da maneira e prazos adequados;
- Identificar e apontar os problemas potenciais, através de *feedbacks* programados e consistentes;
- Facilitar a tomada de decisão e controle de mudanças;
- Melhorar e facilitar o trabalho e colaboração em equipe;
- Oferecer um processo para *feedback* e resolução de conflitos.

Conforme a metodologia aplicada no PMBOK (2004), para planejar a comunicação é necessário determinar as entradas, ferramentas e técnicas e as saídas:



**Figura 3- Planejamento das Comunicações: entradas, ferramentas e técnicas.**  
**FONTE: (PMBOK, 2004, p.225)**

#### **Entradas (PMBOK, 2004):**

a) Fatores ambientais da empresa – assuntos relacionados à organização comportamental, mercadológicas e tecnológicas como: cultura e estrutura da empresa, normas governamentais, infra-estrutura física e tecnológica, competência e administração dos recursos humanos, etc.;

b) Ativos de processos organizacionais – informações internas e conhecimentos que possam influenciar o projeto, tais como políticas, procedimentos, conhecimentos e diretrizes formais e informais;

c) Declaração do escopo do projeto – a documentação que apresenta o entendimento do escopo entre os *stakeholders*;

d) Plano de gerenciamento do projeto – apresenta informações básicas sobre o projeto, além de incluir outros itens como datas, restrições e premissas.

#### **Ferramentas e técnicas (PMBOK, 2004):**

a) Análise dos requisitos das comunicações – Reflete todas as informações das partes interessadas no projeto, identificadas por meio de organogramas, responsabilidades no projeto, departamentos e necessidades internas e externas de informação. O gerente de projetos precisa considerar o número de canais de comunicação como um indicador da complexidade das comunicações do projeto;

b) Tecnologia das comunicações – são as metodologias utilizadas para repassar as informações, porém que podem ser afetadas pelos seguintes fatores: urgência de informações, disponibilidade de tecnologia, preparo da equipe para os sistemas de comunicação propostos, duração e ambiente de projeto.

**Saídas (PMBOK, 2004):**

a) Plano de gerenciamento das comunicações – o plano deverá apresentar: requisitos de comunicação das partes interessadas, dados que serão comunicados com seus respectivos formatos, nível de detalhes e conteúdo, pessoa responsável pela comunicação das informações, pessoas/grupos que receberão as informações, métodos pelos quais serão distribuídas as informações (e-mails/comunicados, memorandos, entre outros), a frequência da comunicação, os prazos para identificar os responsáveis em níveis hierárquicos mais altos que possam resolver os problemas que não podem ser resolvidos em níveis hierárquicos mais baixos, métodos para atualizar o plano de gerenciamento das comunicações e seu respectivo glossário.

Dependendo da complexidade do projeto, o planejamento da comunicação poderá ser formal ou informal, porém é importante que ele exista para que as partes interessadas possam verificar e analisar suas definições, já que o objetivo deste planejamento é promover a integração dos envolvidos no projeto em quaisquer níveis, evitando idéias e conceitos equivocados a respeito das atividades e resultados do projeto.

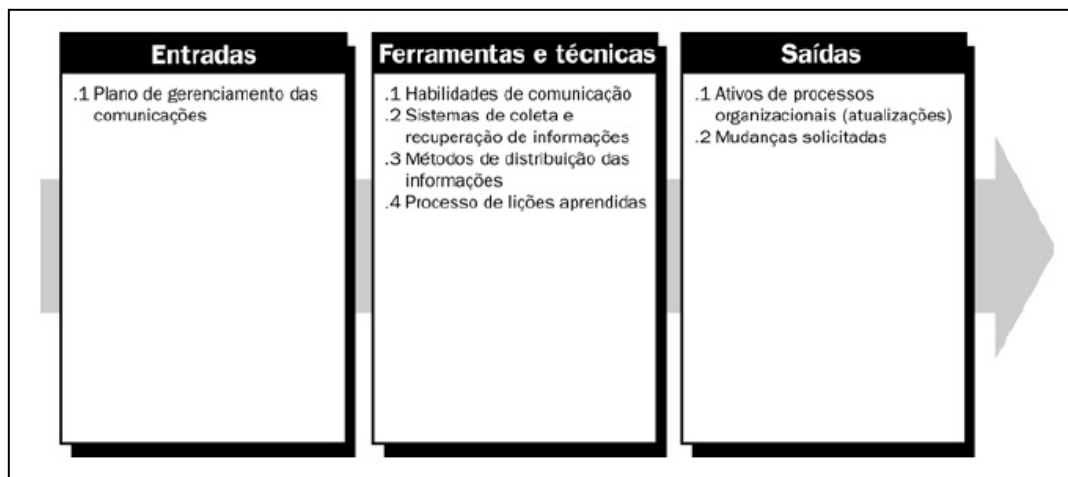
Podemos concluir que o planejamento das comunicações deve identificar todas as técnicas específicas, reuniões, registros, relatórios de acompanhamento, modelos, cujo quais serão importantes para assegurar uma comunicação eficaz no projeto.

#### 4.4. Distribuição da informação

O processo de distribuição das informações é efetuado em todo o ciclo de vida do projeto, sendo mais realizado durante a fase de execução do projeto.

As informações são distribuídas de diferentes formas, através de diversos meios, de forma verbal/não verbal ou escrita formal/informal, porém devem sempre seguir conforme o que foi planejado para cada informação. Atualmente existem diversas formas de distribuir a comunicação em um projeto, como por exemplo: gerenciamento eletrônico de documentação, aplicativos para o gerenciamento de projetos, Intranet, Extranet, videoconferência, apresentações, audiências, reuniões, comunicação em sites de relacionamentos que podem incluir conversas entre grupo de pessoas, etc.. Desta forma, o gerente de projetos tem a oportunidade de receber *feedback* de todas as comunicações realizadas, possibilitando divulgar informações do projeto e melhorar continuamente o planejamento das comunicações.

A distribuição da informação, de acordo com o PMBOK (2004) está apresentada na figura abaixo:



**Figura 4- Distribuição das informações: entradas, ferramentas e técnicas.**  
**FONTE: (PMBOK, 2004, p.228)**

#### **Entradas (PMBOK, 2004):**

a) Plano de gerenciamento das comunicações – é o resultado do trabalho realizado na etapa de planejamento da comunicação.



**Ferramentas e técnicas (PMBOK, 2004):**

a) Habilidades de comunicação – são também as habilidades requeridas no gerenciamento geral, onde garantem que as pessoas certas obtenham as informações corretas no momento adequado, de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações. Quando a informação é clara e completa e o emissor é capaz de transmitir ao receptor e ele possa entendê-la e interpretá-la corretamente, serão evitados os ruídos na comunicação e certamente o *feedback* será positivo;

b) Sistemas de coleta e recuperação das informações – refere-se à manutenção das informações entre os envolvidos no projeto, podendo ser manuais e/ou digitais, tais como arquivos, banco de dados eletrônicos, softwares de gerenciamento de projetos, entre outros;

c) Métodos de distribuição das informações – é a maneira como a informação será distribuída às partes interessadas no projeto, em todo o seu ciclo de vida. Como exemplos, temos: reuniões de projetos, ferramentas para conferências, comunicação eletrônica (e-mails, internet e intranet), documentos impressos, bancos de dados, etc.;

d) Processo de lições aprendidas – é a identificação dos sucessos e dos fracassos dentro do projeto relacionados à aspectos técnicos, gerenciais e de processos. É nesta etapa que são mencionadas as recomendações para melhorar o desempenho dos projetos futuros, “já que as lições aprendidas fornecem às futuras equipes de projetos informações que podem aumentar a eficácia e eficiência do gerenciamento de projetos.” (PMBOK, 2004, p.230).

**Saídas (PMBOK, 2004):**

a) Ativos de processos organizacionais – tratam-se das atualizações apresentadas através de documentação das lições aprendidas, relatórios formais e informais, apresentações do projeto, notificações das partes interessadas e todos os registros do projeto (memorandos correspondências e documentos).

b) Mudanças solicitadas – são todas as modificações, adições, revisões que possam causar mudanças no plano de gerenciamento do projeto e no plano de gerenciamento das comunicações.

## 5 - AS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS STAKEHOLDERS

Em qualquer projeto, de qualquer porte, o gerenciamento da comunicação é um fator fundamental. Comunicação interna com a equipe, comunicação com o cliente, comunicação com outros *stakeholders* do projeto.

A quantidade de ferramentas disponíveis para gerenciar esta comunicação é enorme, suficiente para atender a qualquer gosto e necessidade. Em função das características do projeto, certas ferramentas terão mais eficiência, eficácia e aplicabilidade que outras.

De acordo com O Gerente.com (*s.d.*), as ferramentas de comunicação são técnicas e formas de linguagem que foram evoluindo com o passar da história e é através delas que hoje se desenvolvem várias formas de gestão e comunicação entre os grupos, empresas e comunidades. Estas ferramentas são instrumentos de trabalho dos comunicadores, jornalistas, publicitários, inclusive entre os gerentes de projetos. É de extrema importância que tais ferramentas armazenem um histórico, para que novos integrantes do projeto também possam ler as notícias mais antigas. Dentre essas ferramentas, citarei alguns exemplos:

- **Blog** – é um site cuja estrutura permite a atualização rápida a partir de acréscimos dos chamados artigos, ou *posts*. Estes são, em geral, organizados de forma cronológica inversa, tendo como foco a temática proposta do blog, podendo ser escritos por um número variável de pessoas, de acordo com a política do *blog* (Wikipédia). Em um sistema de *Blog* podem ser publicadas as informações do projeto, apesar de não permitir restringir as informações apenas para os membros de uma equipe;

- **Sistema de Notícias** – Diversas ferramentas web disponibilizam este recurso, que pode ser integrado à intranet da empresa. Estas ferramentas permitem que seu acesso seja controlado, liberando apenas para os integrantes da equipe, ou para todos da empresa;

- **Twitter** – é uma rede social e servidor para micro *blogging*, que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos (em textos de até 140 caracteres, conhecidos como "*tweets*"), por meio do *web*

*site* do serviço, por SMS e por *softwares* específicos de gerenciamento (Wikipédia). Ferramenta de rede social que permite ao gerente de projetos manter sua equipe informada praticamente em tempo real sobre o que esta acontecendo com o projeto;

- **Matriz de Comunicação** – Ferramenta que especifica quais documentos serão comunicados, para quais *stakeholders*, em que frequência (quando) e por qual meio (como). A matriz deve estar presente dentro do plano de comunicação do projeto (Daniel Ettinger, s.d.).

O ideal para um projeto é que seja utilizada mais de uma ferramenta, como por exemplo, o Sistema de Notícias para publicações mais extensas e o *twitter* para ações que estão acontecendo no momento.

## 5.1. Blog

O *Blog* dentro de grandes corporações, pequenas empresas, consultores, governantes, e qualquer outra categoria que você imaginar já foi adotado como ferramenta de comunicação nos projetos. Os *Blogs* são sites criados especificamente para o projeto, com conteúdo e design profissional, porém, muitas vezes não são tão utilizados entre as empresas.

Motivos para adotar esta ferramenta como parte essencial dentro do projeto, de acordo com o site [o.gerente.com](http://o.gerente.com):

### 5.1.1. Comunicação Interna com a Equipe

Um *blog* pode ser bastante útil para a comunicação com equipes grandes e distribuídas. Informações importantes do projeto, atualizações das atividades, orientações gerais, notícias setoriais para o projeto, informações sobre o cliente, entre outros, podem ser incluídos. O *blog* pode ser atualizado não apenas pelo gerente de projeto, mas também por outros membros da equipe, seguindo uma estrutura pré-determinada de inserção de conteúdo. A segurança seria garantida através do requerimento de senha para acessar o blog, com níveis diferenciados de acesso.

### **5.1.2. Comunicação com o Cliente**

Assim como o *blog* pode ser utilizado para a comunicação com a equipe interna, o mesmo tipo de comunicação pode ser feita com o cliente (e com a mesma segurança de informação e controle de acesso). O *blog* é especialmente útil quando os contatos dos clientes são diversos, distribuídos e com dificuldade de agenda. O *blog* se torna um repositório de informações prático para consultas e comentários do cliente.

### **5.1.3. Comunicação com Stakeholders**

Em um grande projeto que terá o empreendimento de muitos benefícios para determinada região, porém que a construção representa alguns aborrecimentos para a comunidade, o *blog* pode ser usado para comunicar as medidas de mitigação dos riscos e avisar sobre dias e horários em que haverá mais barulho e movimentação de caminhões, além de fornecer outras informações importantes e úteis para o público. Este mesmo conceito pode ser aplicado a qualquer outro tipo de *stakeholder*, sempre pensando em como o *blog* pode ser usado à favor de um benefício, ajudando no apoio ao projeto.

## **5.2. Sistemas de Notícias**

Um site com notícias está integrado ao site interno ou externo da empresa, apresentando um conteúdo novo e atualizado para todos os usuários.

Com esse prático sistema, todas as informações poderão ser adicionadas no momento em que os administradores desejarem, administrando as notícias, seja adicionando, editando ou excluindo itens a serem publicados, de maneira prática e rápida.

### 5.3. Twitter

O *twitter* é uma maneira ágil de se comunicar com até 140 caracteres, onde você pode informar através de um “*tweet*” qualquer coisa para seus seguidores e, além disso, é possível seguir seus amigos e até mesmo os artistas que possuem cadastro.

Hoje em dia é raro encontrar alguém que não conheça o *twitter*. Sua popularidade está cada vez maior e, de acordo com dados obtidos do site *Technologico*, em setembro de 2011, estima-se que já existam mais de 200 milhões de perfis cadastrados.

Algumas empresas estão utilizando esta ferramenta de comunicação como uma excelente oportunidade de integrar a rede social com o trabalho do dia a dia das pessoas. Por exemplo, além de acompanhar a vida dos seus amigos e as notícias publicadas por meio de “*tweets*”, é possível acompanhar também o progresso no desenvolvimento do seu projeto, de forma rápida e direta, agregando valor ao negócio.

### 5.4. Matriz de Comunicação

De acordo com ETTINGER (s.d.), a matriz de comunicação permite saber como realizar a comunicação entre todos os envolvidos no projeto, apresentando informações de grande utilidade para o plano de comunicação do projeto, podendo ser utilizada como ferramenta de apoio para projetos que utilizem metodologias ágeis de desenvolvimento, permitindo a comunicação e as técnicas complementares para o apoio à adequada comunicação em projetos.

Uma matriz de comunicação deve conter:

- O responsável pelo envio: quem atualiza/realiza uma comunicação;
- Interessado (receptor): pessoas que receberão a comunicação;
- Método/meios: são as ferramentas de comunicação;
- Objetivo: é o porquê de a comunicação estar sendo realizada;

- **Freqüência:** é quando a comunicação deve ocorrer.

A matriz de comunicação é muito interessante quando o gerente de projetos precisa realizar um canal de comunicação com os *stakeholders*. Além disso, é útil para garantir uma documentação de acordos realizados, como por exemplo, a mudança de escopo e sua respectiva aprovação, a solicitação de mais recursos para o projeto e a formalização de todos os riscos e possíveis atrasos que possam ocorrer no projeto.

Tipo de Comunicação	Objetivo	Meio	Frequência	Audiência	Dono	Entregas
Reunião de início	Apresentar a equipe e o projeto. Revisar os objetivos do projeto e a abordagem de gestão	Face a Face	Uma vez	- Patrocinador - Time do projeto - Stakeholders	Gerente do Projeto	Ata da reunião
Reuniões da equipe de projeto	Revisar o status do projeto com a equipe.	- Face a Face - Conferência telefônica	Semanalmente	Time do projeto	Gerente do Projeto	Ata da reunião
Reuniões técnicas de design	Discutir e desenvolver o design técnico da solução do projeto.	Face a Face	Quando preciso	Pessoal técnico do projeto	Líder técnico	Ata da reunião
Reuniões de status mensal do projeto	Relatar o status do projeto para a gestão.	- Face a Face - Conferência telefônica	Mensal	PMO	Gerente do Projeto	
Relatórios de status do projeto	Relatar o status do projeto, incluindo atividades, progresso, custos e problemas.	Email	Mensal	- Patrocinador - Time do projeto - Stakeholders PMO	Gerente do Projeto	Relatório de status do projeto

**Figura 5- Exemplo de Matriz de Comunicação.**  
**FONTE: Adaptado do site danielettinger.com**

## **6. PESQUISA DE CAMPO E SEUS RESULTADOS**

O objetivo da pesquisa realizada entre os profissionais que atuam com projetos em diversas áreas do setor financeiro permite estudar o processo de comunicação utilizando a tecnologia para facilitar a comunicação entre os *stakeholders* do projeto.

### **6.1. Definição da abordagem de pesquisa**

A definição da abordagem de pesquisa é fundamental à sua legitimidade, onde foram consideradas às adequações aos conceitos abordados e revisados no desenvolvimento do trabalho e aos objetivos da pesquisa, a confiabilidade e a validade.

A pesquisa foi realizada em uma instituição financeira, onde os projetos ocorrem com muita frequência entre os vários níveis hierárquicos. A média de idade dos profissionais que responderam ao questionário está entre 28 e 35 anos. Estes profissionais foram bem receptivos na realização da pesquisa e não houve hesitação na obtenção das respectivas respostas.

#### **6.1.1. Tipo de pesquisa utilizada**

A respectiva pesquisa é de natureza quantitativa e serão apuradas atitudes conscientes e opiniões dos entrevistados através de questionários, buscando mensurar e permitir o teste de hipóteses, visto que os resultados são concretos e coletados a partir de amostras numéricas, estando passíveis à erros de interpretação.

#### **6.1.2. Coleta e análise de dados**

A coleta dos dados da pesquisa foi realizada com a utilização de um questionário estruturado em 11 questões, abordando o perfil do entrevistado; aspectos relacionados às boas práticas das comunicações em projetos, à

importância da tecnologia atribuída à comunicação em projetos e os tipos de ferramentas mais utilizadas para a comunicação em projetos.

Inicialmente, o questionário abordou o reconhecimento do perfil dos profissionais, qual o papel de cada um deles em projetos de suas áreas de atuação, sua formação em gerenciamento de projetos e o tempo em que mantêm algum contato com projetos. Na seqüência, foi identificadas quais as áreas de conhecimento, segundo o PMBOK (2004), são mais importantes para atuar em um projeto e qual a importância da comunicação em projetos.

A próxima etapa do questionário foi a apresentação as várias etapas do processo de comunicação dos projetos, tais como planejamento, distribuição, relatórios de desempenho e gerenciamento das partes interessadas. Para cada uma destas etapas, foi questionada sua utilização de acordo com o gerenciamento da comunicação e seu grau de aderência com o PMBOK (2004).

No item planejamento foi verificada a utilização de um plano de comunicação formal e sua contribuição para a comunicação do gerente de projetos. Para o item distribuição, foram examinados os meios de comunicação para distribuir as informações nos projetos. Com o relatório de desempenho, buscou-se identificar qual a frequência de elaboração de relatórios de desempenho para apresentar informações sobre o escopo, cronograma, custo, qualidade, riscos e aquisições. Através do gerenciamento das partes interessadas, a pesquisa buscou identificar a comunicação para todos os *stakeholders* que atuam no projeto, planejando, opinando, discutindo e verificando tarefas.

Por fim, o questionário levantou as etapas de diversos projetos que apresentam maior deficiência no processo de comunicação, mostrando as principais barreiras na área de comunicação.

Os questionários foram recepcionados via e-mail através de diversos profissionais que atuam com projetos em diversos setores, tais como gerentes, coordenadores, supervisores e analistas. Foram totalizados 35 questionários respondidos em sua completude, cujos resultados serão apresentados na em 6.1.3.



A análise e tratamento dos dados foram realizados após o recebimento dos questionários pela autora, armazenando todas as informações obtidas em uma base de dados da pesquisa. Na seqüência, estas informações foram agrupadas e colocadas em formatos de tabelas e gráficos, permitindo a construção de conclusões finais desta pesquisa.

### 6.1.3. Perfil dos profissionais entrevistados

Os 35 profissionais que responderam a pesquisa, atuam no setor financeiro. Destes profissionais, 34% são analistas, 31% são gerentes, 20% são coordenadores e 14% são supervisores.

Cargo do Profissional	Quantidade	%
Gerentes	11	31%
Coordenadores	7	20%
Supervisores	5	14%
Analistas	12	34%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

*Tabela 1 – Cargo dos profissionais entrevistados na pesquisa.*

Com relação às informações pertinentes à formação dos profissionais entrevistados, conforme a tabela 2, identifica-se que a maioria dos profissionais nunca realizaram uma formação em gestão de projetos (63%), enquanto 14% possuem uma extensão universitária, 11% realizaram uma pós graduação, 9% realizaram um curso básico e apenas 3% possuem a Certificação PMP.

Formação acadêmica/Cursos em gerenciamento de projetos	Quantidade	%
Sem formação em gestão de projetos	22	63%
Curso básico (Min.30 horas)	3	9%
Extensão universitária	5	14%
Pós graduação	4	11%
Certificação	1	3%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

*Tabela 2 – Formação em gerenciamento de projetos dos profissionais entrevistados na pesquisa.*

Na tabela 3 identifica-se que a maior parte dos profissionais atuam com projetos há menos de 1 ano (34%). 26% estão na área entre 1 e 3 anos e apenas 20% possuem vasta experiência na atuação em projetos. Profissionais entre 4 e 10 anos de atuação estão entre os 9% e 11%, respectivamente.

Tempo de atuação	Quantidade	%
Menos de 1 ano	12	34%
De 1 a 3 anos	9	26%
De 4 a 7 anos	4	11%
De 8 a 10 anos	3	9%
Mais de 10 anos	7	20%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

*Tabela 3 – Tempo de atuação dos entrevistados em projetos.*

#### 6.1.4. Planejamento

A tabela 4 apresenta a importância dada pelos profissionais à comunicação em projetos que eles já atuaram ou gerenciaram. 71% dos entrevistados consideram necessária a comunicação em um determinado projeto.

Importância da comunicação em um projeto	Quantidade	%
Necessária	25	71%
Importante	6	17%
Média importância	3	9%
Baixa importância	1	3%
Irrelevante	0	0%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

*Tabela 4 – Importância da comunicação em um projeto.*

De acordo com o PMBOK (2004), para demonstrar quais as áreas de conhecimento que são mais importantes para atuar em um projeto, o questionário solicitou o preenchimento de 4 áreas respectivamente, de acordo com o conhecimento e experiência de cada participante da pesquisa. De acordo com o gráfico 1, constatamos que para os profissionais de projetos é de

suma importância a área de Tempo (41 respostas), na seqüência, Escopo (29 respostas), Qualidade (21 respostas) e Comunicações (15 respostas).

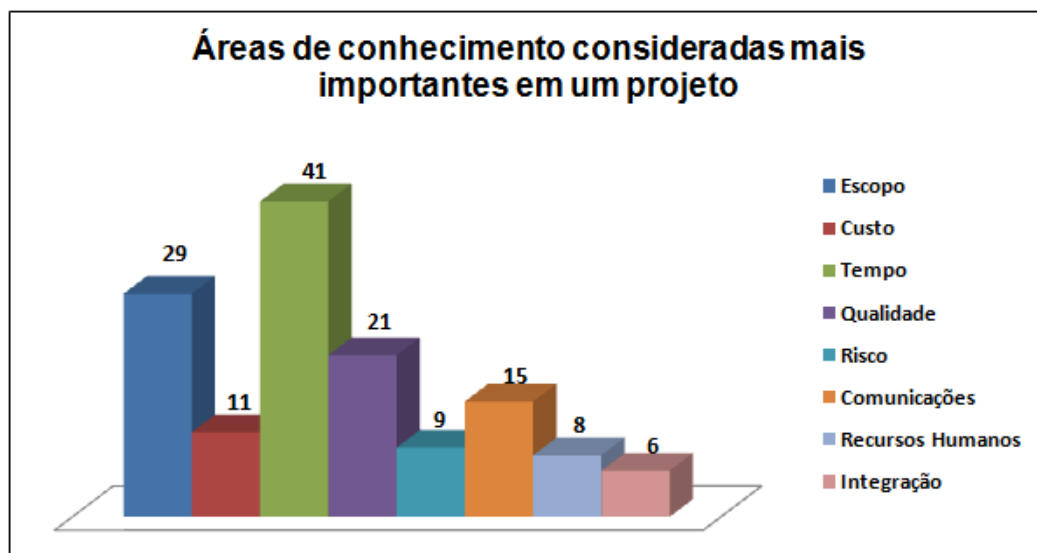


Gráfico 1 – Áreas de conhecimento, segundo o PMBOK, consideradas mais importantes em um projeto.

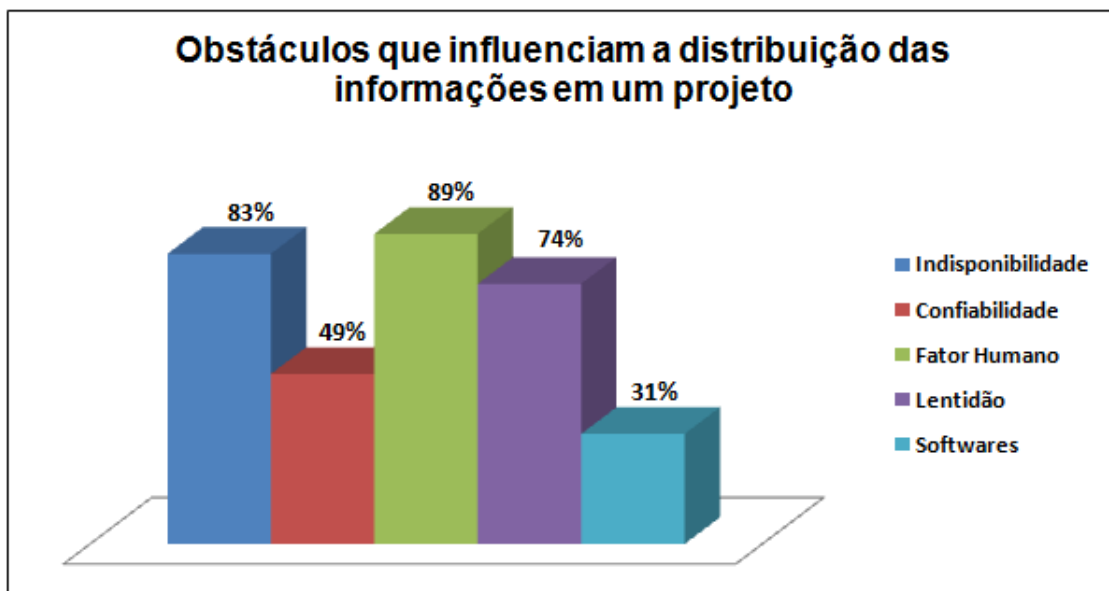
#### 6.1.5. Distribuição

Para demonstrar os meios de comunicação mais utilizados para informar as partes interessadas sobre o projeto, a tabela 5 apresenta que quase 94% dos profissionais utilizam meios eletrônicos como meio de comunicação no projeto e apenas 43%, isto é, 15 dos 35 profissionais ainda utilizam documentos impressos como instrumento da comunicação.

Meios de comunicação utilizados para a comunicação em projetos	Quantidade	%
Reuniões Presenciais	25	71%
Reuniões informais (bate-papo)	30	86%
Teleconferência	27	77%
Intranet	28	80%
E-mail	33	94%
Documento Impresso	15	43%

Tabela 5 – Meios de comunicação utilizados para a comunicação em projetos.

A distribuição das informações também pode sofrer obstáculos durante a comunicação do projeto. O gráfico 2 abaixo apresenta os principais fatores que influenciam na distribuição da comunicação em projetos:



**Gráfico 2 – Obstáculos que influenciam a distribuição das informações em um projeto.**

Podemos identificar que o fator humano (89%) foi o item mais apontado como obstáculo para a distribuição das informações pelo gerente de projetos. Enquanto que os softwares (31%) e a confiabilidade (49%) são os itens que, segundo os profissionais, são considerados com menor índice dentre os obstáculos questionados.

#### **6.1.6. Relatórios de Desempenho**

Um relatório de desempenho para o projeto é de suma importância na distribuição de registros em tempo adequado. De acordo com o PMBOK (2004), os relatórios devem conter todas as informações do projeto, tais como prazo, custo, escopo, riscos, qualidade e aquisições. Na pesquisa realizada sobre a utilização dos relatórios de desempenho nos projetos, podemos observar que para a maioria dos profissionais pesquisados, a prática de elaboração de relatórios de desempenho não é freqüente. Vide tabela 6 abaixo:

Frequência de utilização de Relatórios de Desempenho	Quantidade	%
Sempre (em todos os projetos)	5	14%
Na maioria das vezes	9	26%
Quando classifico o projeto importante	16	46%
Uma vez	5	14%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabela 6 – Frequência de utilização de Relatórios de Desempenho em Projetos.**

Podemos identificar que 46% dos profissionais elaboram os relatórios de desempenho quando classificam um projeto importante enquanto apenas 5 profissionais (14%) utilizam os relatórios em todos os projetos.

#### 6.1.7. Gerenciamento das partes interessadas

A pesquisa realizada também abrangeu o gerenciamento das partes interessadas, identificando se todos os *stakeholders* envolvidos no projeto (seja no planejamento ou nas execuções) foram devidamente comunicados.

De acordo com a tabela 7, a maioria dos profissionais (40%) informou que na maioria das vezes a comunicação entre todas as partes interessadas ocorre em seus projetos. Já 31% (11 profissionais) disseram que a comunicação somente ocorreu quando classifica o projeto importante.

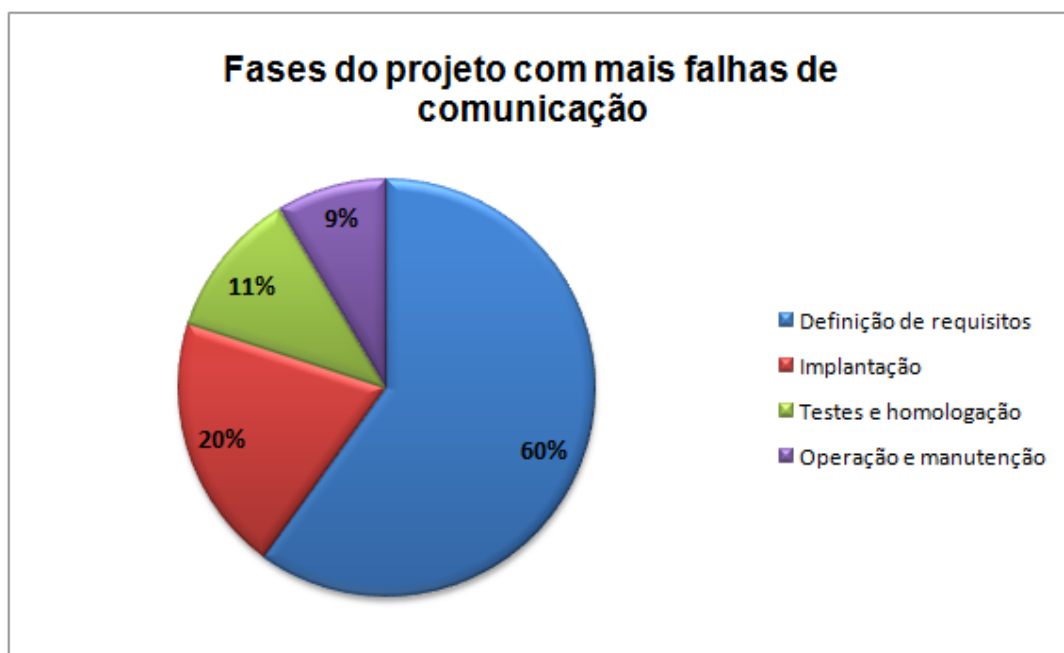
Frequência de comunicação das partes interessadas no projeto	Quantidade	%
Sempre (em todos os projetos)	8	23%
Na maioria das vezes	14	40%
Quando classifico o projeto importante	11	31%
Uma vez	2	6%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Tabela 7 – Frequência de utilização de Relatórios de Desempenho em Projetos.**

### 6.1.8. Barreiras à Comunicação

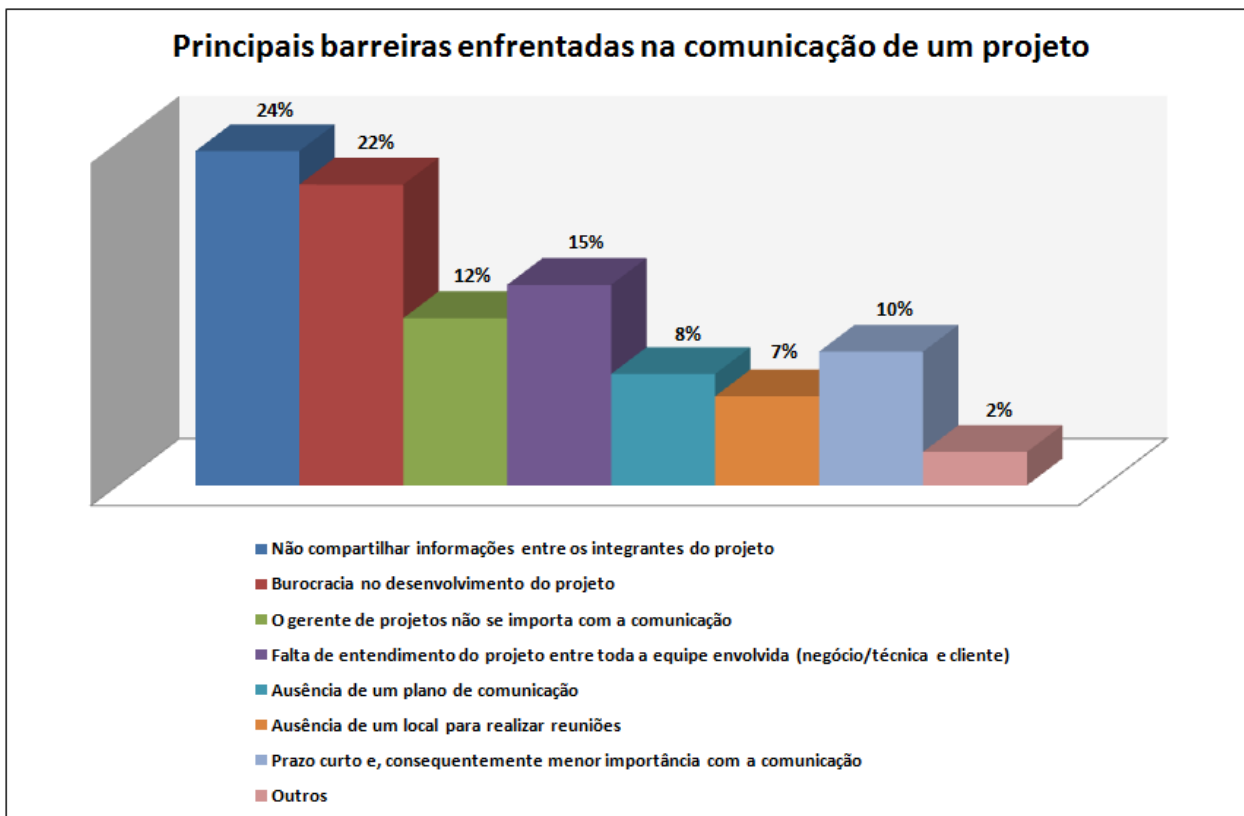
Este é o último bloco da pesquisa realizada entre os profissionais que atuam com projetos, que tem como intuito apresentar que a comunicação está presente em todas as fases de um projeto e identificar em quais destas fases a comunicação pode apresentar falhas.

No gráfico 3 abaixo, podemos constatar que, na opinião dos profissionais, a maioria das falhas de comunicação ocorrem na fase de definição de requisitos do projeto (60%). Na sequência, identificamos a fase de implantação do projeto (20%), a fase de testes e homologação ficou com 4 respostas (11%) e operação e manutenção com 3 respostas (9%).



**Gráfico 3 – Fases do projeto que a comunicação pode apresentar falhas.**

Ainda nesta fase da pesquisa, a última questão da pesquisa aos profissionais foi com o intuito de identificar quais as principais barreiras enfrentadas para que todos os envolvidos no projeto tenham uma boa comunicação. A questão apresentada foi de múltipla escolha e o profissional poderia escolher mais de uma opção. Vide o gráfico 4 com as respostas:



**Gráfico 4 – Principais barreiras enfrentadas na comunicação de um projeto.**

Vale ressaltar que embora a comunicação em projetos é muito importante para seu sucesso, as principais barreiras observadas nesta última parte da pesquisa ainda é a posse e o privilégio da informação entre os envolvidos do projeto, causando deficiências na comunicação entre todos os envolvidos no projeto.

## 7. CONCLUSÃO

A comunicação sempre foi muito importante no ambiente de projetos, porém muitos gerentes de projetos ainda não perceberam os motivos para se preocupar com a qualidade da comunicação em um projeto. Todas as atividades de um projeto seja ela direta ou indireta têm interação com a comunicação da informação. O gerente de projetos passa a maior parte do projeto comunicando-se: definindo os objetivos, resolvendo problemas diários, formalizando documentos, solicitações de mudanças, entre outras atividades.

A comunicação da informação é tão essencial quanto as pessoas, os equipamentos e os materiais, pois é através dela que são realizados os planejamentos do projeto, orçamentos, cronogramas, definições de papéis e responsabilidades, motivação de equipe, etc.. Assim, para o entendimento de prazo, custo e qualidade, é essencial que exista uma boa comunicação entre todos os envolvidos do projeto.

Analisando a literatura estudada e a pesquisa realizada com profissionais atuantes em projetos, percebem-se desvios no processo de comunicação entre a teoria apresentada e a sua realidade no ambiente de projetos.

Através da pesquisa realizada, apresentada no capítulo 6, é possível notar que os profissionais que atuam com projetos consideram a comunicação um elemento essencial ao projeto, porém, na realidade dos projetos executados, com cronogramas e prazos “apertados”, nem sempre o planejamento da comunicação é elaborado e realizado conforme práticas de mercado, dificultando uma comunicação eficiente e eficaz.

Podemos concluir também que a formalização da comunicação não ocorre de maneira tempestiva nos projetos, onde a maioria dos profissionais somente utilizam um relatório de desempenho do projeto quando julgam o projeto necessário.

Acrescentamos ainda que as barreiras mais comuns enfrentadas pela comunicação em projetos (ocorridas durante a definição dos requisitos e na fase de implantação do projeto) são apresentadas como agravantes ao desenvolvimento e qualidade do projeto. Isto mostra a necessidade do



planejamento das comunicações, utilizando a tecnologia como ferramenta facilitadora entre os todos os envolvidos. Foram apresentadas, também, algumas ferramentas que facilitam a comunicação entre os *stakeholders* do projeto, identificando suas características e as melhores maneiras de utilização.

Para uma comunicação ser eficaz, é necessário planejamento e comprometimento de todos os envolvidos no projeto e criação de uma cultura de gerenciamento de projetos adequada, que consiga dedicar os recursos necessários à efetiva comunicação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARREY, Lilian. **Gerenciamento da Comunicação no Projeto**, 2009. Disponível em <http://www.gerenciamentodeprojeto.com/2009/09/ola-amigos-redatores-e-leitores.html>. Acesso 20/11/2011.

BERLO, David K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

**BLOG**. 2011. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Blog>. Acesso em 06/12/2011.

BRAILSFORD T., DAVIES P., **New Frontiers of Learning – Guidelines for Multimedia Courseware Developers in Higher Education**. Disponível em UCoSDA (ISBN 1-85889-062-4), 1994.

CLELAND, David I; IRELAND, Lewis R. **Gerência de Projetos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2000.

DINSMORE, Paul Campbell. **Gerência de programas e projetos**. São Paulo: Pini, 1992.

DINSMORE, Paul Campbell. **Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência por projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

ETTINGER, Daniel. **Ferramenta de apoio à comunicação em projetos: A Matriz de Comunicação**. Disponível em <http://danielettinger.com/2011/04/19/ferramenta-de-apoio-a-comunicacao-em-projetos-a-matriz-de-comunicacao/>. Acesso em 20/11/2011.

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

GRIGOLON, Daniel. **A importância da Comunicação em Projetos**, 2010. Disponível em <http://temperandoideias.wordpress.com/2010/08/27/a-importancia-da-comunicacao-em-projetos/>. Acesso em 20/11/2011.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. Tradução: Luciana do Amaral Teixeira. 3 ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. IN: CUNHA, Bruno Corrêa. **Gerência de projetos de software: A importância da comunicação e os elementos que influenciam no gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009.

- KERZNER, Harold. **Project Management**. New York: John Wiley & Sons, 2001
- MATOS, Gustavo G. **Comunicação Empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via cultural e do diálogo**. 2 ed. São Paulo: Manole, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Gestão de Projetos**, São Paulo: Atlas, 1997.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAYO, Elton. **The human problems of an industrial civilization**. New York: The Macmillan Company, 1933
- MEREDITH, J. R., Mantel Jr, S. J. **Project Management a managerial**. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- MULCAHY, Rita. **Preparatório para o exame de PMP**. 5 ed. RMCPublications, 2007.
- NEVES, Flamarion. **Paralelo entre as comunicações Formais e Informais**. Santa Maria: 2009. Disponível em [HTTP://www.google.com.br/search?sourceid=chrome&ie=UTF8&q=paralelo+entre+as+comunica%C3%A7%C3%B5es+formais+e+informais](http://www.google.com.br/search?sourceid=chrome&ie=UTF8&q=paralelo+entre+as+comunica%C3%A7%C3%B5es+formais+e+informais). Acesso em 20/11/2011.
- PATAH, Leandro Alves. **Estruturas de Gerenciamento de Projetos e Competências em equipes de Projetos**. Disponível em [http://www.followscience.com/content/uploads/28adceaba40574ef816b7893f071bc01/528/estruturas\\_de\\_gerenciamento\\_de\\_projetos\\_e\\_competencias\\_em\\_equipas\\_de\\_projetos.pdf](http://www.followscience.com/content/uploads/28adceaba40574ef816b7893f071bc01/528/estruturas_de_gerenciamento_de_projetos_e_competencias_em_equipas_de_projetos.pdf). Acesso em 21/11/2011.
- PFLEEGER, S.L. **Engenharia de Software Teoria e Prática**, Prentice Hall, 2004.
- PMBOK. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 3. ed. Newtown Square, Pensilvânia (EUA): Project Management Institute, 2004.
- SBRAGIA, Roberto. **O Gerente de Projetos: Seu papel e habilidade**. São Paulo: FEA/USP PROTEU IV, 1998.
- TWITTER**. 2011. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Twitter>. Acesso em 06/12/2011.
- VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2002.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA REALIZADA**

1 – Qual seu papel na empresa na atuação com projetos?

- a) Gerente
- b) Coordenador
- c) Supervisor
- d) Analista

2 – Qual sua formação em gerenciamento de projetos?

- a) Sem formação em gestão de projetos
- b) Curso básico (Min.30 horas)
- c) Extensão Universitária
- d) Pós graduação
- e) Certificação

3 – Quanto tempo você atua/atuou com algum projeto?

- a) Menos de um ano
- b) De 1 a 3 anos
- c) De 4 a 7 anos
- d) De 8 a 10 anos
- e) Mais de 10 anos

4 – Você considera a área de Comunicação em projetos:

- a) Necessária
- b) Importante
- c) Média importância
- d) Baixa importância

e) Irrelevante

5 – De acordo com sua experiência e conhecimento, assinale abaixo as 4 áreas de conhecimento consideradas mais importantes na atuação em projetos:

- ( ) Escopo
- ( ) Custo
- ( ) Tempo
- ( ) Qualidade
- ( ) Risco
- ( ) Comunicações
- ( ) Recursos Humanos
- ( ) Integração

6– Da relação abaixo, indique os meios de comunicação que você mais utiliza em um projeto:

- ( ) Reuniões presenciais
- ( ) Reuniões informais (bate-papo)
- ( ) Teleconferência
- ( ) Intranet
- ( ) E-mail
- ( ) Documento impresso

7- De acordo com sua experiência, indique abaixo o item/itens que você considera como obstáculos que influenciam a distribuição das informações em um projeto:

- ( ) Indisponibilidade
- ( ) Confiabilidade

( ) Fator Humano

( ) Lentidão

( ) Softwares

8- Com qual frequência é realizado os relatórios de desempenho nos projetos, contendo as informações de escopo, cronograma, custo, qualidade, riscos e aquisições?

a) Sempre (em todos os projetos)

b) Na maioria das vezes

c) Quando classifico o projeto importante

d) Uma vez

e) Nunca

9- Qual é a frequência de comunicação das partes interessadas (stakeholders) no projeto?

a) Sempre (em todos os projetos)

b) Na maioria das vezes

c) Quando classifico o projeto importante

d) Uma vez

e) Nunca

10 – Em sua opinião, em qual fase do projeto podem ocorrer falhas de comunicação?

a) Definição de requisitos

b) Implantação

c) Testes e homologação

d) Operação e manutenção

11 - De acordo com sua experiência, quais as principais barreiras enfrentadas para que todos os envolvidos no projeto tenham uma boa comunicação?

- a) Não compartilhar informações entre os integrantes do projeto
- b) Burocracia no desenvolvimento do projeto
- c) O gerente de projetos não se importa com a comunicação
- d) Falta de entendimento do projeto entre toda a equipe envolvida (negócio/técnica e cliente)
- e) Ausência de um plano de comunicação
- f) Ausência de um local para realizar reuniões
- g) Prazo curto e, conseqüentemente menor importância com a comunicação
- h) Outros