



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE -
FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

APLICANDO UMA BOA GESTÃO DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

CAMILA PEREIRA DOS SANTOS

ARACAJU/SE

2014

APLICANDO UMA BOA GESTÃO DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

CAMILA PEREIRA DOS SANTOS*

RESUMO

Gerenciar Comunicação é um processo tão importante na Gestão de Projetos quanto qualquer outro processo ou área do conhecimento na Gestão de Projetos, isto porque os gerentes de projetos gastam maior parte do tempo do projeto com resolução de problemas derivados da falha de comunicação dos processos em projetos. Reconhecer a comunicação com um processo de grande importância, conhecer seus elementos, formas de comunicação e partes envolvidas é o primeiro passo para uma Gestão de um projeto com eficiência. Um projeto pode gerar conhecimentos e suas lições aprendidas podem formar um diferencial na gestão de novos projetos. Para as empresas de Gestão de Projetos e todas as organizações que precisam trabalhar projetos como processos, uma gestão da comunicação bem implementada se transforma num diferencial de mercado e auxilia na Gestão de novos projetos.

Palavras-chave: Conhecimento, Gerenciamento, Comunicação, Gestão, Processos.

* Bacharelado em Administração de Empresas e pós-graduando em MBA Gerenciamento de Projeto pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE; atuando como Analista PMO desde Julho de 2011; email: camila.psantos@totvs.com.br.

1. INTRODUÇÃO

A Comunicação é de fato uma das áreas mais importantes da gestão de um projeto isso porque ela pode ela pode representar até 90% do esforço direcionado ao projeto e é também o elo entre pessoas, idéias e informações.

Mesmo com tanto avanço tecnológico e processual ainda hoje percebemos empresas perdendo mercado por processos ineficientes. É preciso então formar um ambiente de fatores fortemente competitivos e para isso, ter processos de comunicação eficientes torna-se imprescindível no âmbito empresarial.

Um dos problemas encontrados na Gestão de Projetos é a dificuldade de comunicação entre os stakeholders (os envolvidos direta ou indiretamente nos projetos), pois cada integrante é responsável por diversas tarefas que precisam estar sincronizadas em diferentes etapas do processo.

A informação, elemento chave no processo de comunicação, precisa ser gerada, coletada, interpretada, armazenada de forma que o “destinatário” possa interpretá-la na essência em que foi gerada, portanto um efetivo processo de comunicação pode garantir que todas as informações desejadas sejam recebidas pelas pessoas corretas no tempo certo e de uma forma economicamente viável.

A relação entre a boa comunicação e o sucesso do projeto é muito forte e o conceito desta relação deve estar em afixado nos objetivos de um gestor.

Não saber o modo como comunicar em projetos e como melhor direcionar os processos pode trazer diversos tipos de problemas a um projeto como uma má definição de escopo, retrabalhos, estouros nos prazos e custos e insatisfação por partes dos envolvidos.

Estes pontos indicam a necessidade do estudo das comunicações e projetos, e a melhor forma de praticá-las, sejam elas baseadas em guias internacionais, a exemplo do PMBOK, ou várias outras práticas indicadas por inúmeros autores.

O objetivo é abordar de forma sólida a importância de gerenciar a comunicação em projetos tomando como base a bibliografia relacionada e mostrando as melhores ferramentas e práticas relacionadas a esta gestão.

2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.1 O que é um projeto?

Para trabalhar o gerenciamento das comunicações de um projeto é necessário entender o conceito de projetos. Existem vários enunciados do conceito de projetos na Literatura, isso porque cada autor retrata este conceito conforme sua visão.

Segundo Kerzner(2008), projeto é um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e está sujeito a pressões de custo, prazo e qualidade.

De acordo com Vargas (2009) projeto é um empreendimento caracterizado por uma sequencia clara e lógica de eventos com inicio, meio e fim destinado a atingir objetivos claros e definidos e conduzidos por pessoas com parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Na visão da *International Organization for Standardzation (ISO)*, projeto é um processo não repetitivo, constituído de grupo de atividades controladas e coordenadas com data para início e término, destinado a alcançar um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos (ISO, 2003).

Já o PMI (2013), entende que projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

Baseado em todos estes conceitos podemos concluir que projeto é um empreendimento temporário com objetivos definidos que consomem recursos organizacionais e possui restrições de prazo, custo e qualidade e os resultados de alcance ao objetivo devem ser controlados.

2.2 Porque Gerenciar Projetos

Gerenciamento de projetos pode ser visto como uma parte da ciência de Administração que trata e controla iniciação, planejamento, execução e fechamento de projetos. Envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com intuito de alcançar seus objetivos de forma efetiva e eficaz.

Como afirma o PMI-RS (2013), a humanidade planeja e gerencia custos e prazos de projetos, programam materiais e recursos para suas construções e avaliam riscos desde o início da civilização com a construção das mega-estruturas das pirâmides do Egito e o Coliseu de Roma, por exemplo, mesmo sem as ferramentas, técnicas e metodologias que utilizamos hoje. Com o passar do tempo foi-se percebendo a importância e necessidade da utilização destes controles e de ferramentas e software de gestão.

Maximiano (2009 apud Marcos Lima; Elder Prata, 2013) chama gerenciamento de Administração de Projetos e conceitua como um processo de tomar decisões para desempenhar atividades temporárias objetivando um resultado. Ele ainda acrescenta que, administração de projetos consiste em um conjunto de técnicas que se aplica a determinadas situações buscando orientar esforços ao alcance de um resultado obedecendo a condições básicas de restrições de prazos e custos e controlando riscos.

Para o PMI (2013), gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos requisitos do próprio projeto.

O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (*Guia PMBOK®*) identifica, conforme figura 01, cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos:

- ✓ Início
- ✓ Planejamento
- ✓ Execução
- ✓ Monitoramento e Controle
- ✓ Encerramento

O Guia PMBOK®, também identifica 10(dez) áreas do conhecimento em projetos, são eles:

- ✓ Gerenciamento da Integração
- ✓ Gerenciamento do Escopo
- ✓ Gerenciamento de Custos
- ✓ Gerenciamento da Qualidade
- ✓ Gerenciamento das Aquisições
- ✓ Gerenciamento de Recursos Humanos
- ✓ Gerenciamento das Comunicações
- ✓ Gerenciamento do Risco
- ✓ Gerenciamento de Tempo
- ✓ Gerenciamento das Partes Interessadas

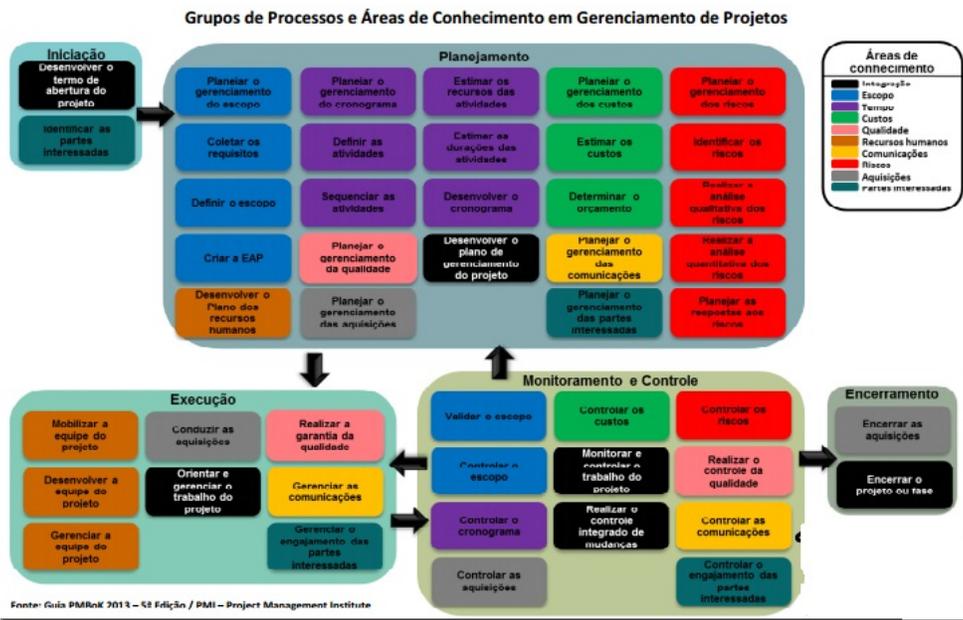


Figura 01: Grupos de Processos e áreas do conhecimento

Fonte: PMI, 2013. Um guia do conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK. 5 ed. EUA. Project Management Institute

3. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

Percebe-se atualmente que muitas organizações que precisam gerenciar projetos focam seus esforços a habilita-se com excelência em gerenciar escopo, tempo ou outras competências.

Conforme Kerzner (2008) deve-se lembrar que todas as tarefas em projetos serão desenvolvidas por pessoas, que as ferramentas de gestão serão utilizadas por pessoas e que, para gerenciar projetos com maior chance de sucesso os esforços devem ser também direcionados a competências ligadas a pessoas, como por exemplo, cultura, comunicação, trabalho em equipe, entre outros relacionados a indivíduos.

Comunicações e Projetos são substantivos que, quando se relacionam quase sempre causam “ruídos” nos processos. Apesar de ser considerado fator crítico de sucesso por diversos especialistas em Gestão de Projetos, a Comunicação em Projetos ainda é bastante negligenciada pela maioria dos gestores e pelas áreas de comunicação das organizações.

3.1 Conceito de Comunicação

Comunicação é um processo através do qual as informações são trocadas entre as pessoas com o uso de um sistema comum de símbolos, sinais ou comportamentos.

Conforme conta no Dicionário Aurélio 1ª Edição, Editora Nova Fronteira, Comunicar significa: Tornar comum, fazer saber. Pôr em contato ou relação. Ligar, Unir. Dar Passagem. Estabelecer conversação, Comunicação, convívio. Transmitir-se, propagar-se. Travar ou manter entendimento. Entender-se. Comunicação significa: Ato ou efeito de

comunicar-se. Ato ou efeito de transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados.

Podemos definir a comunicação como um processo onde ocorre a troca de informações entre indivíduos por meio de um sistema comum de símbolos, sinais e comportamentos.

3.2 Modelo de Comunicação

Segundo Chaves (2007) o processo de comunicação segue o seguinte modelo:

- ✓ Emissor ou transmissor: Codifica, determina o meio de transferência e emite a mensagem em direção ao receptor. Ele domina o real significado da mensagem a ser transmitida;
- ✓ Mensagem: É a informação transmitida pelo emissor visando reações ou comportamentos. Deve ser compreensível tanto pelo emissor quanto pelo receptor independente do meio de transmissão (voz, texto, símbolos, movimentos, expressões faciais ou meio eletrônicos);
- ✓ Codificação: Tradução que o emissor promove para tornar entendível aos receptores;
- ✓ Canais de Comunicação: Veículo utilizado para enviar a mensagem com a incumbência de destacar e influenciar o efeito da mensagem. É uma espécie de suporte para difundir a informação para atingir o receptor com a mensagem para que ele possa interpretá-la. Estes canais podem ser formais (e-mails, normas, relatório de desempenho) ou informais (conversas diretas, por telefone ou gestos);

- ✓ Receptor: É alvo da mensagem, o alvo do receptor, aquele para qual a mensagem foi destinada. A mensagem só se concretiza quando é recebida e interpretada pelo receptor;
- ✓ Decodificação: É a “tradução” do receptor à mensagem transmitida pelo emissor;
- ✓ Feedback: É a resposta obtida do emissor ao receptor. Sua função é proporcionar ao emissor uma avaliação do resultado do envio. Também ajuda o emissor a garantir que existe uma interação da informação e se esta foi compreendida ou não;
- ✓ Ruído: É tudo que pode interferir e afetar a transmissão de uma mensagem. Problemas nos canais de comunicação, distância física entre emissor e receptor, uso de linguagem técnica, informação excessiva, falta de conhecimento sobre o assunto, etc...são exemplo de ruídos na comunicação.

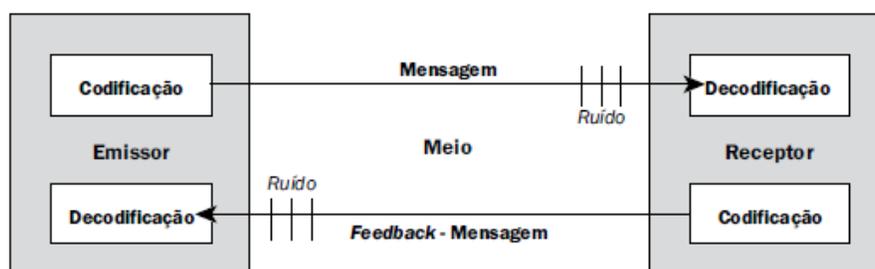


Figura 02: Modelo de Comunicação

Fonte: <http://blog.mundopm.com.br>, 2014

Filomena Manços (2010) diz em seu blog que são vários os modelos de comunicação e aborda quatro deles, que na sua visão, são importantes e devem ser abordados. São eles:

1. **Modelo de Base Linear:** Modelos que dissociam funções do emissor e do receptor e apresentam a comunicação como sendo a transmissão de mensagens entre estes dois pontos. Neste campo surgiram vários modelos porém ela considera o

Modelo Linear de Lasswell o mais representativo. Este modelo descreve que o ato de comunicação é responder a cinco questões: Quem? Diz o que? Porque Canal? A quem? Com que efeito?

2. **Modelo de Base Cibernética:** São modelos que integram o feedback como elemento regulador da circularidade da informação. Na comunicação entre duas ou mais pessoas o feedback permite que a resposta se ajuste à pergunta do outro, ou seja é o mecanismo que garante a eficácia da ação.

3.3 Tipos de Comunicação

- Verbal: É o tipo mais comum de comunicação. Usa a velocidade, tonalidade e inflexões na voz para chamar a atenção do receptor;
- Não Verbal: é um tipo de comunicação que utiliza gestos e expressões corporais para atrair o receptor.
- Escrita ou gráfica: Este é um dos tipos mais utilizados em ambiente de trabalho, principalmente através de e-mails

3.4 A Comunicação na Gestão de Projetos

A comunicação pode ser entendida como uma das áreas mais importantes para a Gestão de Projetos, pois é o elo entre pessoas, idéias e informações. Além disso, é entendido também que a maioria dos problemas de projetos são oriundos de falhas na comunicação. O Gerenciamento da Comunicação dos Projetos lida com a necessidade de fornecer informações aos envolvidos, com o objetivo de diminuir a resistência e as barreiras na execução do projeto.

“O Gerenciamento das Comunicações do Projeto é a área do conhecimento que emprega os processos necessários para garantir

a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada.” (PMI, PMBOK, 2013, 204).

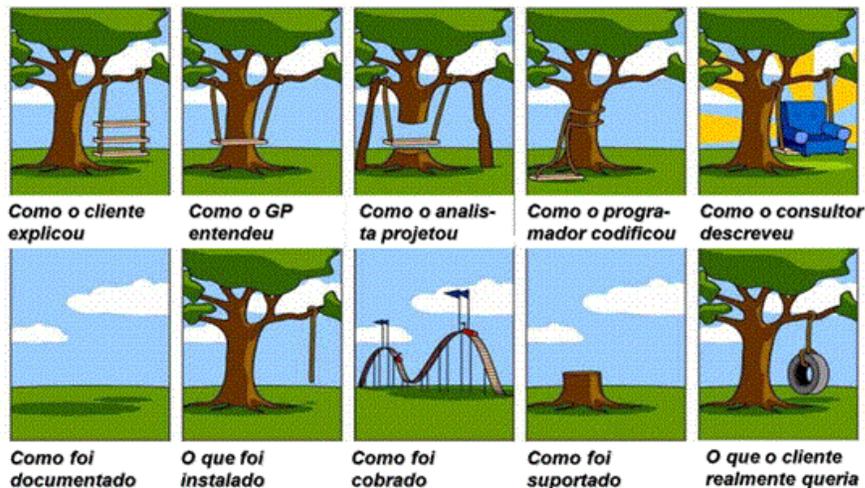


Figura 03: Falhas no planejamento das comunicações em projetos

Fonte: <http://escritoriodeprojetos.com.br/planejar-o-gerenciamento-das-comunicacoes.aspx>

Analisando a figura 03 podemos entender o quanto é importante:

- ✓ Planejar o Gerenciamento das Comunicações em Projetos, valorizando as necessidades e relevâncias de informações e abordagens da comunicação;
- ✓ Gerenciar as informações do Projeto colocando as informações necessárias à disposição das partes interessadas conforme planejado e;
- ✓ Controlar as comunicações e interagir com as partes interessadas para atender sua necessidade e solucionar questões que podem vir a ocorrer.

“Um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas no tempo certo e de uma maneira economicamente viável. O Gerente de Projetos utiliza-se da comunicação para assegurar que o time do projeto trabalha de maneira integrada para resolver os problemas do projeto e aproveitar as oportunidades.” (VARGAS, 1999 apud Marcus Moreira, 2014).

Ainda de acordo com o guia PMBOK®, planejar as comunicações é um processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição de uma abordagem de comunicação.

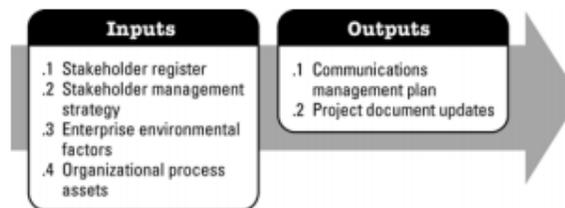


Figura 04: Planejar as comunicações – Entradas e Saídas

Fonte: PMI, 2013. Um guia do conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK. 5 ed. EUA. Project Management Institute

Ampliando um pouco mais a visão da importância de gerenciar a comunicação, segundo Lélis (2006 apud Plínio Alves, 2008), a obtenção de sucesso em um projeto está relacionada com a detenção de competência no gerenciamento das relações interpessoais pelo gerente de projetos.

Para gerenciar projetos e viabilizar a realização dos objetivos o gestor deve oferecer influência saudável sobre a organização o que é bastante facilitado com o uso de uma comunicação eficaz.

O sucesso da comunicação depende das suas ferramentas de planejamento. O guia PMBOK® cita algumas das melhores práticas deste processo:

- Usar o método 6W2H;

What?	O que? Qual informação
Why?	Por que? com qual propósito
Who?	Quem é o responsável?
Who?	Para quem? Quem precisa da informação
When?	Quando serão necessárias e qual periodicidade
Where?	Onde ocorrerão ou serão armazenadas
How?	Como? Template, Procedimento, Best Practice

- Adaptar a cultura e estrutura organizacional;
- Considerar os interesses individuais e de grupo, sem conflitos e repertórios;
- Validar o plano com os interessados;
- Determinar mecanismos de feedback e resolução de conflitos;
- Garantir meios adequados para a resolução de problemas, distribuição de informações e controle de mudanças;
- Usar modelos e boas práticas validadas pelo PMO;
- Preparar planos de comunicação e revisar sempre.

Entradas e Saídas no processo de comunicação também são indicadas pelo PMBOK:

➤ **Entradas**

- Plano de gerenciamento do projeto;
- Registro das partes interessadas;
- Fatores ambientais da empresa;
- Ativos de processos organizacionais.

➤ **Ferramentas**

- Análise de requisitos da comunicação;
- Tecnologia das comunicações;
- Modelos de Comunicação;
- Métodos de Comunicação;
- Reuniões.

➤ **Saídas**

- Plano de Gerenciamento das Comunicações;
- Atualizações dos documentos de projetos.

Reconhecendo as partes interessadas no projeto podemos entender as dificuldades do fluxo de informações e avaliar a comunicação. Buscando satisfazer as necessidades das partes interessadas pode-se identificar e resolver grande parte dos problemas gerados com a comunicação.

“O gerenciamento das partes interessadas aumenta a probabilidade de o projeto não desviar do curso por causa de problemas não resolvidos com as partes interessadas.” (Souza, 2008).

Distribuir informações direcioná-las às pessoas certas, no formato, linguagem e momento adequado. Conforme o Guia PMBOK®, esta distribuição inclui implementar o Plano de Gerenciamento das Comunicações além de responder às solicitações de informações não previstas.

Estabelecer relatório de desempenho é tratar a comunicação como um processo no qual se consegue identificar falhas no processo e pontos importantes de melhoria.

Devemos levar em consideração que nos objetivos do projeto (prazo, escopo, custo e qualidade) se inclui também a distribuição das informações para a equipe do projeto e demais partes interessadas e, a forma como se comunica com a equipe e as partes interessadas, pode estabelecer uma relação direta com o sucesso do projeto.

4. CONCLUSÃO

Apesar de, normalmente existirem metas e objetivos pré-definidos no início da concepção de um projeto, é de suma importância o perfeito entendimento do escopo e o objetivo do projeto por parte do gerente de projetos, pois ele será o multiplicador das informações. Esta transparência visa atender aos requisitos básicos, particulares de cada projeto.

Se esta área for bem estruturada o projeto pode adquirir já no seu nascimento a robustez necessária para que se atinja seu objetivo minimizando chances de eventuais retrabalhos e insucesso nas fases e finalização do projeto.

Por todo conteúdo estudado podemos dizer então que o bom gerenciamento das comunicações em projetos pode contribuir para a obtenção de sucesso ou otimização de resultados. O ganho é percebido na maioria das situações em projetos desde a análise e difusão de informações até a forma como gestor lida com as situações adversas que venha a surgir e como aborda sua equipe para a resolução destas situações.

Ainda sobre o enfoque da comunicação, é interessante que, durante a execução do projeto e após a sua entrega a equipe absorva lições aprendidas com as situações apresentadas no decorrer da execução do projeto analisando aquelas que foram abordadas erroneamente e o que foi feito para corrigir e melhorar a situação. Esta prática ajuda a equipe de projetos a refletir a frente das futuras situações e acolher das lições aprendidas o que pode ser feito da mesma forma, o que não deve se repetir e o que se deve acrescentar para melhorar projetos futuros.

O tratamento das informações no gerenciamento da comunicação em um projeto, com um processo de gestão bem implementado é, de fato, de relevante importância nos projetos podendo ser um diferencial competitivo, inclusive.

APPLYING A GOOD COMMUNICATION MANAGEMENT PROJECT

CAMILA PEREIRA DOS SANTOS

ABSTRACT

Manage Communication is such an important process in Project Management as any other process or area of knowledge in Project Management, this is because project managers spend most of their time with the project resolve problems of miscommunication processes in projects. Recognize communication with a process of great importance to know its elements, forms of communication and the parties involved is the first step towards a management of a project efficiently. A project can generate knowledge, and lessons learned can form a differential in managing new projects. For businesses Project Management and all organizations that need to work as project processes, management and implemented communication becomes a market differentiator and assists in management of new projects.

Keywords: Knowledge, Management, Communication, Management, Processes.

REFERÊNCIAS

LIMA, Marcos Antônio Martins. PAIVA, Elder Prata Vieira. Análise crítica dos processo de comunicação em Projetos no setor de engenharia de um refino da Petrobrás. (2013).

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). Um guia do conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos– Guia PMBOK. 5 ed. EUA. PMI, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. Administração de Projetos: Como Transformar Ideias em Resultados. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009

DINSMORE, Paul Campbell, “Entrevista com Dr. Kerzner”, Mundo PM, n. 4 (Abr), 2008.

SOUZA, A. R. P., Gestão da comunicação em projetos, 1a Ed., IETEC, 2008.

REZENDE, Rogério M P. Techoje. **Porque Gerenciar a Comunicação em Projetos?** Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/647. Acesso em: 17 de jun. 2014.

PMI Rio Grande do Sul. PMIRS. **O que é Gerenciamento de Projetos?** Disponível em: <http://www.pmirs.org.br/site/home/pagina/id/73/?O-que-e-Gerenciamento-de-Projetos.html>. Acesso em: 17 de jun. 2014

Blog O Dom de Comunicar. **Modelos da Comunicação**. Blogspot. Disponível em: <http://odomdecomunicar.blogspot.com.br/2010/01/modelos-de-comunicacao.html>. Acesso em: 17 de jun. 2014.

MOREIRA, Marcus V R. **Importância do Planejamento de Comunicação no Gerenciamento de Projetos**. Techoje. Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impressao_artigo/747. Acesso em: 17 de jun. 2014.