



**BRUNO PINHERO IWAMOTO**

**PROPOSTA DE METODOLOGIA SIMPLIFICADA PARA  
GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES EM EMPRESAS  
DE MÉDIO PORTE**

**A IMPORTÂNCIA DOS ATIVOS DE PROCESSOS  
ORGANIZACIONAIS EM PROJETOS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Denise Margareth O. Basgal**

**Orientadora**

**Curitiba – PR**

**2014**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

**Proposta de metodologia simplificada para gerenciamento das comunicações em empresas de médio porte – A importância dos ativos de processos organizacionais em projetos**

elaborado por Bruno Pinheiro Iwamoto e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 06 de Março de 2014

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Bruno Pinheiro Iwamoto, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP28-Curitiba (3/2012), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 13/04/2012 a 17/01/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Proposta de metodologia simplificada para gerenciamento das comunicações em empresas de médio porte – A importância dos ativos de processos organizacionais em projetos**, é autêntico e original.

Curitiba, 06 de Março de 2014

---

Bruno Pinheiro Iwamoto

*Dedico este trabalho aos eternos e incondicionais incentivadores dos nossos sonhos, as pessoas que sempre estão dos nossos lados em todos os momentos, nos dando força, coragem e constante apoio, meus pais Nelson e Marcia, irmã Sabrina e esposa Carla.*

## Resumo

O presente trabalho aborda uma metodologia simplificada de comunicação em projetos, e tem por objetivo identificar os problemas, propor novos processos e sugerir boas práticas de utilização do correio eletrônico, que devem ser levadas em consideração durante a condução das atividades de comunicação dentro de projetos em empresas de médio porte. Para isto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica abordando o Gerenciamento das Comunicações em Projetos e seus principais problemas e ferramentas, a técnica da Abordagem Diamante desenvolvida por Dov Dvir e Aaron J. Shenhar (SHENHAR;DVIR,2007) e a classificação de porte das empresas. Com base nisso, aplicou-se um questionário abordando os respectivos temas e direcionado às pessoas que tem algum grau de envolvimento com planejamento, execução e controle de projetos, dentro de empresas de médio porte. Por meio da análise das respostas, confrontadas à visão constante na 4ª edição do Guia PMBOK® (PMI,2008), procurou-se propor uma metodologia simplificada que mais se adaptasse à comunicação via correio eletrônico, dentro do âmbito das empresas de médio porte.

**Palavras Chave:** Comunicação; Empresas de Médio Porte; Complexidade de Projetos; Metodologia.

## Abstract

This paper discusses a simplified methodology of communication in projects, and aims to identify problems, propose new processes and suggest best practices for the use of electronic mail, that should be taken into consideration while driving communication activities within projects midsize businesses. For this, we performed a literature search addressing the Communications Management Project and its main problems and tools, the technique of the Diamond Approach developed by Dov Dvir and Aaron J. Shenhar (SHENHAR;DVIR,2007) and classification of company size. Based on this, we applied a questionnaire addressing their issues and directed to people who have some degree of involvement with planning, execution and control of projects within medium sized businesses. Through the analysis of the responses, faced constant vision in the 4th edition of the PMBOK® Guide (PMI,2008), we tried to propose a simplified methodology that best adapt to communication via electronic mail, within the scope of midsized companies.

**Key Words:** Communication, Midsize Companies, Complexity Project, Methodology.

## AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que de alguma forma doaram um pouco de si para que a conclusão deste trabalho se tornasse possível:

A Deus, por acreditar que nossa existência pressupõe outra infinitamente superior.

À professora orientadora, Dra. Denise Margareth Oldenburg Basgal, pelo auxílio, disponibilidade de tempo e material, sempre com uma simpatia contagiante e pelo fornecimento de material para pesquisa do tema.

Aos colegas da turma MBA GPJ 3/12: Alexandre Ademar Alves, Douglas Tulio Petla, Fernando Linkevicius de Andrade e Marcelino Costa, que participaram ativamente e dedicaram-se para a execução e conclusão deste trabalho.

À minha família que, com muito carinho e apoio, não mediu esforços para que atingíssemos esta etapa em nossas vidas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O funcionamento da comunicação .....	14
Figura 2 - Exemplo de projeto - Abordagem diamante .....	22
Figura 3 - Ciclo PDCA .....	29
Figura 4 - Faixa etária do público.....	31
Figura 5 - Grau de escolaridade dos entrevistados .....	31
Figura 6 - Área de atuação dos entrevistados.....	32
Figura 7 - Existência formal de um gerente de projetos .....	32
Figura 8 - Existência de um escritório de gerenciamento de projetos (PMO) .....	33
Figura 9 - Uso de metodologias de gerenciamento de projetos .....	33
Figura 10 - Participação em projetos simultâneos.....	33
Figura 11 - Verificação da importância do gerenciamento das comunicações .....	34
Figura 12 - Verificação sobre o fato da comunicação ser problemático .....	34
Figura 13 - Verificação sobre o fato da comunicação ser ocasionador de atrasos .....	35
Figura 14 - Processos mais importantes dentro do gerenciamento das comunicações... ..	35
Figura 15 - Principais problemas dentro do gerenciamento das comunicações.....	35
Figura 16 - Ferramentas de comunicação mais utilizadas .....	36
Figura 17 - Nível de utilização do e-mail no dia a dia.....	36
Figura 18 - Frequência dos desgastes gerados pela utilização do e-mail .....	37
Figura 19 - Existência de padronização para utilização do e-mail .....	37
Figura 20 - Formas como a comunicação deve ser mais explorada em projetos .....	38
Figura 21 - Ações para se ter uma comunicação mais eficiente .....	38
Figura 22 - Classificação dos projetos quanto a sua novidade.....	39
Figura 23 - Classificação dos projetos quanto a sua tecnologia.....	40
Figura 24 - Classificação dos projetos quanto a sua complexidade .....	40
Figura 25 - Classificação dos projetos quanto a seu ritmo .....	41
Figura 26 - Fluxograma do processo "Planejar as comunicações" .....	46
Figura 27 - Sequência de prioridade na comunicação .....	47
Figura 28 - Fluxograma do processo "Distribuir as informações" .....	48
Figura 29 - Fluxograma do processo "Gerenciar as comunicações" .....	50



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Benefícios e riscos de altos níveis de NTCR.....	23
Tabela 2 - Definição de porte das empresas por número de empregados.....	26
Tabela 3 - Definição de porte das empresas por receita anual bruta .....	27
Tabela 4 - Resumo da classificação de projetos quanto a sua complexidade .....	43

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. HIPÓTESE.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>13</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES EM PROJETOS.....</b>	<b>14</b>
2.1.1. PRINCIPAIS PROBLEMAS NO GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES .....	17
2.1.2. PRINCIPAIS FERRAMENTAS E MÉTODOS DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS .....	18
<b>2.2. ABORDAGEM DIAMANTE.....</b>	<b>21</b>
2.2.1. ESPECTROS DE PROJETOS DEFINIDOS PELA NOVIDADE .....	23
2.2.2. ESPECTROS DE PROJETOS DEFINIDOS PELA TECNOLOGIA.....	24
2.2.3. ESPECTROS DE PROJETOS DEFINIDOS PELA COMPLEXIDADE .....	24
2.2.4. ESPECTROS DE PROJETOS DEFINIDOS PELO RITMO.....	24
<b>2.3. PORTE DAS EMPRESAS.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4. CICLO PDCA .....</b>	<b>28</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>30</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1. PERFIL DO PÚBLICO ALVO.....</b>	<b>31</b>
<b>4.2. DADOS BÁSICOS SOBRE PROJETOS.....</b>	<b>32</b>
<b>4.3. COMUNICAÇÕES EM PROJETOS .....</b>	<b>34</b>
<b>4.4. COMPLEXIDADE DOS PROJETOS .....</b>	<b>38</b>
4.4.1. NOVIDADE .....	38
4.4.2. TECNOLOGIA.....	39
4.4.3. COMPLEXIDADE .....	40
4.4.4. RITMO.....	41

<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
<b>5.1. PROCESSO DE PLANEJAR AS COMUNICAÇÕES.....</b>	<b>44</b>
<b>5.2. PROCESSO DE DISTRIBUIR AS INFORMAÇÕES .....</b>	<b>46</b>
<b>5.3. PROCESSO DE GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES .....</b>	<b>49</b>
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>51</b>
<b>7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....</b>	<b>53</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>54</b>
<b>9. APÊNDICES.....</b>	<b>56</b>
<b>9.1. APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO EM METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>57</b>
<b>9.3. APÊNDICE B – CONTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL DO ALUNO BRUNO PINHEIRO IWAMOTO COM O TÍTULO “A IMPORTÂNCIA DOS ATIVOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS EM PROJETOS” .....</b>	<b>63</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com o agressivo avanço da tecnologia nos dias atuais, inventando e reinventando equipamentos, softwares, hardwares e outros meios que tragam facilidades para as pessoas, a comunicação no meio empresarial tem se tornado cada vez mais um dos principais desafios para projetos. Pois de um modo geral, estas facilidades implicam em conectividade, mas também em distanciamentos físicos entre as pessoas, gerando um terreno perigoso para manter a confiança entre clientes e a empresa.

Essa entrada de novos meios de comunicação, também surge como uma oportunidade para empresa que é responsável e trabalha num caminho de progresso, possa melhorar a qualidade de sua comunicação, identificando meios de maximizá-la e com isso tendo muitos benefícios pró-desenvolvimento.

Um dos meios de comunicação mais difundidos no mundo, hoje em dia, tem sido o correio eletrônico, conhecido também internacionalmente por e-mail. Ele surgiu em 1971, inventado por Ray Tomlinson, um programador americano, que tinha como intenção fazer envios e leituras de mensagem simples (KARASINSKI, 2009). Dentro das empresas esse meio de comunicação tem sido não somente um simples programa de envio e recebimento de mensagens, mas sim, uma ferramenta poderosa que pode definir futuros e aprovar projetos decisivos para as empresas.

KARASINSKI, ao escrever um artigo para o site *tecmundo* (KARASINSKI, 2009), ressalta que o e-mail nos dias de hoje, tem uma utilidade tamanha para as comunicações formais dentro das empresas, que os e-mails tem se tornado o “endereço” das pessoas na internet, ou seja, uma espécie de casa on-line.

Mas, mesmo com todo esse avanço, se utilizado de forma incorreta, o e-mail pode se tornar um perigo iminente para as empresas, principalmente para os projetos. E é exatamente sobre mitigar esse risco que este trabalho irá abordar.

### **1.1. Hipótese**

Fundamenta-se na hipótese de que a comunicação no desenvolvimento de um projeto é extremamente relevante para o bom andamento do mesmo, e que a falta de uma metodologia específica para mitigar os problemas de comunicação conhecidos, pode acarretar de forma significativa no insucesso dele.

### **1.2. Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver uma metodologia simplificada para gerenciamento das comunicações em empresas de médio porte.

### **1.3. Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos são:

- a) Entender o que é o gerenciamento das comunicações em projetos, seus principais problemas e métodos existentes de comunicação;
- b) Verificar o funcionamento para determinação do porte de uma empresa utilizando a abordagem diamante;
- c) Mapear qual a percepção das pessoas com relação a questões que envolvam comunicação em projetos, sobretudo à suas dificuldades, além de avaliar o porte das empresas que as mesmas trabalham.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Gerenciamento das comunicações em projetos

Quando se fala em comunicação, não se fala somente na maneira como um gerente de projetos (GP) deve se portar a sua equipe, ou como ele deve reportar-se aos seus superiores. Muito menos de gestos das pessoas, como uma brincadeira fora de hora, ou uma expressão facial mal entendida. A comunicação é uma das áreas do conhecimento dentro do gerenciamento de projetos. A mesma é trabalhada de forma gerencial, sendo, portanto, tratada como gerencia da comunicação. Esse gerenciamento envolve processos que passam pelas etapas de planejamento, execução, controle e monitoramento dentro de um projeto.

De acordo com REZENDE (2013), “Os gerentes gastam a maior parte do seu tempo com comunicação ou com problemas decorrentes deste nos projetos. Reconhecer a comunicação como um processo, conhecendo seus elementos, formas de comunicação e partes envolvidas, é o primeiro passo para implantação de um sistema de gestão eficiente. Um projeto pode gerar conhecimento na empresa se as informações e dados gerados forem tratadas de forma eficiente profissional e o conhecimento gerado pode vir a ser um diferencial no mercado, quando se torna um ativo que pode ser utilizado pela empresa na gestão de outros projetos”.

A comunicação de maneira geral pode ser entendida conforme a figura abaixo (Figura 1):

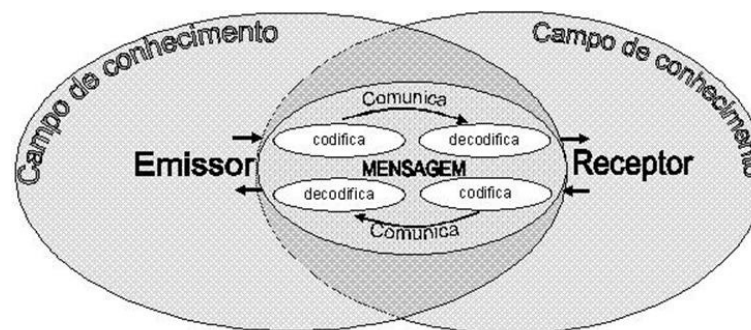


Figura 1 - O funcionamento da comunicação  
Fonte: REZENDE (2013)

De acordo com DRUCKER (2000 apud TAVARES, 2009, p.1) “Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam de ineficiência na comunicação”.

FRANÇA (2007) ressalta que no passado, não se dava muita importância à comunicação empresarial. O desenvolvimento das organizações e as reestruturações que foram obrigadas a fazer para atualizar suas estruturas obrigaram-nas a criar um processo estratégico de comunicação para melhorar os relacionamentos com seus colaboradores. A comunicação, até então relegada a segundo plano, assumiu posição significativa nas relações das organizações com todos os seus públicos.

Para TAVARES (2009) antigamente as principais formas de comunicação interna eram as reuniões, os pequenos eventos e os *house-organs* ainda em preto branco, que transmitiam apenas interesses da organização, não levando em conta os interesses do público interno.

Segundo o PMBOK® (PMI, 2008) o gerenciamento das comunicações em projetos inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada. Esses processos são apresentados a seguir:

- Identificar as partes interessadas: O processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto;
- Planejar as comunicações: O processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição de uma abordagem de comunicação;
- Distribuir as informações: O processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado.;
- Gerenciar as expectativas das partes interessadas: O processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender as suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem;
- Reportar o desempenho: O processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões.

Esses processos interagem entre si e com os processos das outras áreas de conhecimento. Cada processo ocorre pelo menos uma vez em todos os projetos. A atividade de comunicação também tem muitas dimensões em potencial, incluindo:

- Interna (dentro do projeto) e externa (fora do projeto);
- Formal (relatórios, memorandos, instruções) e informal (e-mails, discussões);
- Vertical (nos níveis superiores e inferiores da organização) e horizontal (com colegas);
- Oficial (boletins informativos, relatório anual) e não oficial (comunicações confidenciais);
- Escrita e oral;
- Verbal e não verbal (inflexões da voz, linguagem corporal).

A maioria das habilidades de comunicação é comum para o gerenciamento geral e o gerenciamento do projeto. Alguns exemplos:

- Ouvir ativamente e de modo eficaz;
- Perguntar, investigando ideias e situações para garantir um melhor entendimento;
- Educar a fim de aumentar o conhecimento da equipe para ele seja mais eficaz;
- Levantar fatos para identificar ou confirmar as informações;
- Definir e administrar as expectativas;
- Persuadir uma pessoa ou empresa a executar uma ação;
- Negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes;
- Solucionar conflitos para evitar impactos negativos;
- Resumir, recapitular e identificar as etapas seguintes.

De acordo com MERSINO (2009) os gerentes de projeto precisam ser ótimos comunicadores. Essa é uma das habilidades mais importantes que um gerente de projeto deve ter. É difícil imaginar qualquer pessoa que pudesse ter sucesso como GP sem ser um bom comunicador.

Para MERSINO (2009) as principais características para o sucesso de um gerente de projetos na área de comunicação são:

- Comunicação com inteligência emocional: A comunicação com inteligência emocional envolve aplicar os domínios da autoconsciência, autogerenciamento, consciência social e gestão de relacionamentos;
- Determinar objetivos: Determinar objetivos significa entender o motivo das comunicações;



- Entender suas próprias emoções: Entender nossas próprias emoções significa estarmos conscientes de nossas emoções ou autoconscientes. Esse é o primeiro passo para uma boa comunicação. Nosso estado emocional será liberado de modos indesejados ou não representaremos bem para os outros o modo como nos sentimos;
- Escolha o momento, o local e o modo adequados: É fundamental escolhermos o momento e local adequado para nossas comunicações com os outros. Devemos considerar os modos de comunicação que são adequados para cada situação;
- Aproximar-se dos outros com empatia: Sempre que possível, devemos nos aproximar com empatia das pessoas. Devemos tentar pensar em como elas se sentirão antes e depois de nossas comunicações com elas;
- Ouvir e responder às emoções de outras pessoas: Como líderes de projeto, precisamos distinguir entre o conteúdo do que as pessoas dizem e as emoções sob esse conteúdo. Em muitas situações, é mais adequado responder as emoções do que as palavras que o indivíduo diz;
- Verifique a compressão e as reações: Precisamos acompanhar o ouvinte para assegurar que ele entendeu o que foi transmitido. Também podemos perguntar qual foi a reação dele a mensagem.

### **2.1.1. Principais problemas no gerenciamento das comunicações**

As falhas na comunicação, de acordo com pesquisa do *Project Management Institute* (PMI), são causas de 76% dos fracassos em projetos. Algumas das causas mais comuns para a ineficácia nas comunicações segundo FILHO (2013) são:

- Omissão: segurar a informação, entregá-la aos poucos ou repassá-las incompletas é uma das principais causas de fracasso na comunicação. A comunicação de atraso no cronograma, divulgada no dia da entrega esperada, é uma clássica forma de omissão. A autonomia restrita de um gerente de projetos é outro problema. Quando ele necessita de aprovações constantes do seu superior para realizar as comunicações apropriadas, as informações atrasam para serem repassadas; os destinatários por vezes param à espera da informação. Conclusão: atraso no projeto;

- Ruído: seja claro e não deixe dúvidas. Evite que o interlocutor crie suposições sobre o que você está falando. Por vezes problemas na definição do que é escopo e o que não é escopo são provocados por ruídos na comunicação;
- Destinatários: quem deve receber as informações sobre um determinado projeto? Ouvi histórias sobre um projeto onde todos na empresa tinham acesso ao seu andamento. *Status Report*, relatórios e gráficos ficavam expostos pelos corredores. O gerente de projetos notou que a responsável pelo café baseava suas ações nos indicadores de andamento. Assim que via uma queda na produtividade em vermelho no gráfico, adentrava a área de desenvolvimento com café fresco. Defina quais são os envolvidos para cada projeto. Isso dará subsídio para o próximo item;
- Canal de comunicação: esse é um erro muito comum. Diferentes profissionais, em diferentes posições na hierarquia, preferem maneiras diferentes de receber as informações. De nada adianta enviar longos e-mails para um diretor. Da mesma forma que uma reunião informal de *briefing* para o dono do produto não é uma forma eficaz de comunicação. Profissionais de altos cargos preferem informações curtas, em rápidas reuniões. Outros destinatários preferem receber grandes conteúdos de informações por e-mail. O gerente de projetos deve estar atento a isso;
- Linguagem: evite a qualquer custo gírias e termos regionais (principalmente se sua empresa tenha clientes de outras regiões ou países). Meça a necessidade do uso de linguajar técnico. Seus clientes, na grande maioria das vezes, não querem saber se o servidor de aplicação Java será *JBoss* ou *WebSphere*. Para o cliente o que importa é o custo dessa decisão. Por outro lado, para sua equipe de desenvolvimento são termos essenciais.

### **2.1.2. Principais ferramentas e métodos de comunicação em projetos**

Existem diversas técnicas e canais de comunicação dentro das empresas para o desenvolvimento de um plano de comunicação. Segundo TAVARES (2009), a prática revela que muitas empresas apenas possuem algumas técnicas e canais, mas não sabem utilizá-los de maneira planejada. Para facilitar o processo de comunicação interna ele sugere as principais técnicas, com suas principais características abaixo:

- Publicações internas: Voltada ao público interno e a metodologia irá variar de acordo com o objetivo da empresa;
- Memorando: Tipo de comunicação utilizada entre setores e departamentos. Deve transmitir uma espécie de recado, com uma finalidade específica;
- Radio interna: Dependendo da empresa e das estruturas dos departamentos, a rádio interna é um excelente canal de comunicação. Além de entreter, passa informações relevantes para os funcionários de maneira rápida;
- Circular: Correspondência, desenvolvida em mais de uma via, com amplo objetivo e dirigida a vários destinatários. Deve ser assinada. Normalmente, objetiva recomendar ou ordenar algo;
- Relatório: É um documento escrito por uma pessoa ou grupo de pessoas, sobre informações, fatos, estatísticas, realizações de projetos em andamento, etc., com o objetivo de melhorar os processos relacionados a produtos, serviços e procedimentos, em geral, a de uma organização;
- Correio eletrônico: A comunicação on-line vem alterando drasticamente a comunicação empresarial. O correio eletrônico pode ser utilizado tanto entre o público interno quanto entre empresas e públicos externo. A agilidade na comunicação via correio eletrônico pode trazer benefícios e malefícios. Os benefícios são expressos através dos seguintes itens:
  - Ser ágil e preciso na comunicação;
  - Passar comunicações urgentes;
  - Convocar reuniões;
  - Passar informações úteis para os públicos de interesse.

#### Observações:

- 1) Em situações de crise, o correio eletrônico não deve ser utilizado. Recomenda-se o “velho” e bom telefone. Isto porque nem todos tem o costume de ler diariamente e mais de uma vez ao dia suas mensagens e nem todos tem acesso a esse tipo de comunicação; e, por último, a segurança da informação é maior com o uso do telefone;

2) Procedimentos de utilização devem ser criados pela empresa, pois tanto o uso liberado do correio eletrônico, quanto a utilização da internet podem desviar os funcionários de suas tarefas, implicando assim, em redução da produtividade.

- Newsletter, boletins informativos, artigos: Podem ser feitos de maneira tradicional, estar disponíveis no site da empresa ou podem ser enviados por e-mail;
- Murais: São meios de informação visuais existentes dentro da empresa. É importante que estejam afixados em locais de alto fluxo de pessoas. A quantidade vai variar com o tamanho da empresa;
- Intranet: A intranet é uma rede interna com os mesmo princípios da internet. Suas principais vantagens são:
  - A comunicação da empresa se torna ágil.
  - As informações são passadas de maneira rápida e eficiente.
  - Pode ser utilizada para pesquisas junto ao público interno
  - Tem funções de entretenimento, cultura e informação.
  - Esta “relativamente” protegida
  - De invasões externas.
- Entrevistas: É uma conversa planejada que segue um processo estruturado, objetivando obter informações, sondar opiniões, fatos, sentimentos e atitudes do entrevistado;
- Palestras: A organização de palestras para funcionários da empresa é importante tanto para o desenvolvimento e reciclagem profissional quanto para a motivação;
- Reuniões: São encontros de pessoas para atingir determinados objetivos. Existem diversos formatos de reunião;
- Workshops: Significa “oficina”. Consiste em reunir profissionais de uma mesma área da empresa, em determinado local, objetivando a solução de problemas expostos.

Para o bom funcionamento dessas ferramentas e de todo os processos da comunicação, MERSINO (2009) sugere um bom planejamento de comunicações e uma boa gestão de relacionamento com stakeholders devem ajudar a identificar e solucionar as necessidades de comunicação.

## 2.2. Abordagem Diamante

No mundo corporativo existem distintos tipos de projetos, os quais podem ter diversas denominações de acordo com seus requisitos. Para que se possam aplicar as melhores ferramentas de gerenciamento de projeto é necessário identificar o tipo de projeto em que se irá trabalhar.

A Abordagem Diamante desenvolvida por Aaron J. Shenhar e Dov Dvir (SHENHAR;DVIR,2007), é a ferramenta empregada para a definição dos conjuntos de regras e comportamentos a serem seguidos de acordo com a classificação do projeto.

Ela prevê quatro dimensões que auxiliam nesta distinção que são a novidade, tecnologia, complexidade e ritmo. Durante a fase de planejamento, elas poderão ser visitadas, e de maneira metódica estipular a singularidade do projeto em cada dimensão selecionando o estilo gerencial apropriado a ser seguido. Segundo SHENHAR e DVIR (2007), elas podem ser definidas das seguintes maneiras:

- **Novidade:** Esta base representa a incerteza do objetivo do projeto, a incerteza no mercado ou ambos. Ela mede o quão novo é o produto do projeto para os consumidores, os usuários ou para o mercado em geral e, conseqüentemente, quão claros e bem definidos são os requisitos iniciais do produto. O espectro da base Novidade pode ser de três tipos: derivativa, plataforma e inovação;
- **Tecnologia:** Esta base representa o nível de incerteza tecnológica do projeto. Ela é determinada pela quantidade de nova tecnologia necessária. O espectro da base Tecnologia pode ser de quatro tipos: baixa-tecnologia, média-tecnologia, alta-tecnologia e super alta tecnologia;
- **Complexidade:** Esta base mede a complexidade do produto, a tarefa e a organização do projeto. O espectro da base Complexidade pode ser de três tipos: montagem, sistema e matriz (ou sistema de sistemas);
- **Ritmo:** Esta base representa a urgência do projeto – mais especificamente, quanto tempo há para completar o serviço. O espectro da base Ritmo pode ser quatro tipos: regular, rápido/competitivo, de tempo crítico e blitz.

Que pode ser representado conforme a figura abaixo (Figura 2):

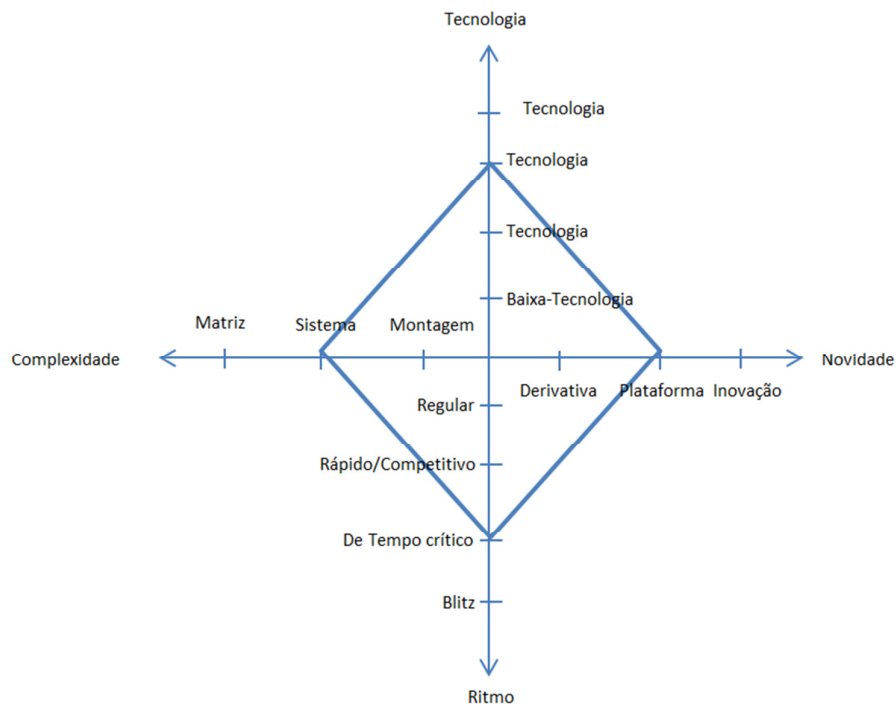


Figura 2 - Exemplo de projeto - Abordagem diamante

Fonte: SHENHAR e DVIR (2007)

O modelo diamante, ou também conhecido como NTCR (Novidade, Tecnologia, Complexidade e Ritmo) é uma estrutura que os gerentes de projetos podem lançar mão para tomadas de decisões sobre como gerenciá-los. Estas decisões podem ser do tipo que envolvam planejamento, recursos, riscos, seleção dos projetos, e escolha de ferramentas apropriadas para o gerenciamento dos mesmos. Como apresentado na Figura 2 acima, cada dimensão ou base incluem de três a quatro níveis ao longo do espectro no qual o projeto se encaixa.

Graficamente, pode-se entender que quanto maior o diamante, maior é o potencial do projeto em relação aos resultados e benefícios, no entanto, o potencial do risco envolvido é diretamente proporcional ao potencial dos resultados e benefícios. Cada uma das dimensões representa um tipo diferente de risco e benefício para o projeto, como é exemplificado na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Benefícios e riscos de altos níveis de NTCR

Dimensão	Benefícios Esperados	Risco Potencial
Novidade	Explorar novas oportunidades de mercado, Avançar sobre a concorrência, Ganhar vantagem de ser o primeiro a se mexer	Dificuldade em prever as necessidades exatas do mercado; Não cumprir as metas de vendas; Atrair concorrentes para copiar suas ideias.
Tecnologia	Melhorar o desempenho e a funcionalidade	Passar por fracassos tecnológicos; Falta de habilidades necessárias;
Complexidade	Programas maiores, resultados maiores	Dificuldade em integrar e coordenar
Ritmo	Ganhar introdução precoce no mercado, aumentando a resposta mais rápida	Não cumprir com os prazos; causar erros perigosos

Fonte: SHENHAR e DVIR (2007)

Cada nível do espectro é definido conforme segue:

### 2.2.1. Espectros de projetos definidos pela novidade

- Derivativo: Estender ou melhorar produtos ou serviços existentes;
- Plataforma: Desenvolver e produzir novas gerações de linhas de produtos existentes ou novos tipos de serviços para mercados novos ou existentes e clientes;
- Inovação: Introduzir um produto ou um conceito novo para o mundo, uma nova ideia ou um novo uso para um produto que os consumidores nunca viram anteriormente.

### **2.2.2. Espectros de projetos definidos pela tecnologia**

- Baixa tecnologia: Usa apenas tecnologias bem estabelecidas, existentes e maduras;
- Média tecnologia: Principalmente tecnologias existentes, limitada nova tecnologia ou uma nova característica;
- Alta tecnologia: Usa muitas tecnologias novas, existentes, recém desenvolvidas;
- Super-Alta Tecnologia: As tecnologias-chave do projeto não existem na época de iniciação do projeto.

### **2.2.3. Espectros de projetos definidos pela complexidade**

- Montagem: Materiais, componentes, subsistemas, conjuntos. Estes tipos de projetos resultam num único serviço ou produto;
- Sistema: Plataforma de sistemas ou propriamente um sistema. Lidam com sistemas de computadores, mísseis ou equipamentos de comunicação. Exemplos de projetos definidos como complexos são desenvolvimento de mísseis, novos computadores, novo modelo de automóvel, etc.;
- Matriz: Sistema de sistemas, ou seja, um conjunto de sistemas que atuam de forma distinta para alcançar um resultado em comum. Usualmente, nunca são realizados em um único local geográfico, e por isto consistem em uma grande variedade de subprojetos de sistema. São projetos que modificam, melhoram ou adicionam componentes a um projeto matriz existente, ao invés de criar um novo projeto matriz desde o início.

### **2.2.4. Espectros de projetos definidos pelo ritmo**

- Regular: O tempo não é crítico para o sucesso organizacional;
- Rápido/Competitivo: A conclusão do projeto no tempo programado é importante para a vantagem competitiva da empresa e/ou o posicionamento de liderança da organização;
- Tempo Crítico: O cumprimento da meta de tempo é crítico para o sucesso do projeto, qualquer atraso significa atraso no projeto;



- Blitz: Tido como projeto de crises, de maior urgência, o projeto deve ser completado o mais rápido possível.

### 2.3. Porte das empresas

Segundo o site *conceito.de*, uma microempresa é uma empresa de pequena dimensão. A sua definição varia conforme o país, mas pode-se dizer que, em geral, conta com no máximo dez empregados, sendo que o proprietário da microempresa costuma contribuir para a mesma com o seu próprio trabalho. Seu faturamento anual é reduzido, permitindo que o pagamento de tributos possa ser realizado de forma simplificada. Em Direito, a matéria é principalmente regulada em direito tributário e direito comercial.

De acordo com LIMA (2001), as pequenas e médias empresas (conhecidas também pelo acrônimo PMEs) são empresas com características distintivas, tendo uma dimensão com determinados limites de empregados e financeiros fixados pelos Estados ou Regiões administrativas. São agentes com lógicas, culturas, interesses e espírito empreendedor próprios.

Lima (LIMA, 2001) comenta ainda que empresa de grande porte ou grande empresa é uma empresa que recebe tratamento diferenciado por alguns governos por possuírem uma estrutura de maior capacidade de produção. Geralmente a diferença é baseada pela quantidade de empregados ou faturamento da empresa. O tratamento diferenciado pode ser caracterizado por cobrança de mais impostos ou incentivos fiscais específicos.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações. (SEBRAE, 2010)

Em SEBRAE 2010, vimos também que no Estatuto da Micro e Pequena Empresa de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, e são os seguintes:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);

- Empresa de pequeno porte: receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

É importante ressaltar que o regime simplificado de tributação SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar micro e pequena empresa. Os limites, conforme disposto na Medida Provisória 275/05, são:

- Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- Empresa de pequeno porte: receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

É importante ressaltar que cada estado brasileiro possui uma variedade de conceitos critérios para classificar as micro e pequenas empresas, de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria. Os maiores limites de enquadramento são definidos por SP, RS, PR e BA, que adotaram R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) de receita bruta anual.

Para o SEBRAE (SEBRAE, 2010), além do critério adotado no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, utiliza-se ainda o conceito de número de funcionários nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números na Tabela 2:

Tabela 2 - Definição de porte das empresas por número de empregados

Porte da Empresa	Números de Empregados	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9	Até 19
Empresa de Pequeno porte	10 a 49	20 a 99
Empresa de Médio porte	50 a 99	100 a 499
Empresa de Grande porte	>99	>499

Fonte: SEBRAE (2010)

Nos levantamentos que têm como fonte de dados o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as estatísticas sobre micro e pequenas empresas divulgadas pelo SEBRAE utilizam o critério acima. Nos levantamentos dos censos e pesquisas socioeconômicas anuais e mensais o IBGE classifica as firmas segundo as faixas de pessoal ocupado total (SEBRAE, 2010).

Em SEBRAE, 2010 é abordado que o conceito de "pessoas ocupadas" em uma empresa abrange não somente os empregados, mas também os proprietários. Essa é uma forma de se dispor de informações sobre o expressivo número de micro unidades empresariais que não empregam trabalhadores, mas funcionam como importante fator de geração de renda para seus proprietários.

No modelo utilizado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES, 2011) a classificação de porte de empresa é aplicável a todos os setores e está resumida na tabela a seguir:

Tabela 3 - Definição de porte das empresas por receita anual bruta

Classificação	Receita Anual Bruta
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2011)

Entende-se por receita operacional bruta anual a receita auferida no ano-calendário com:

- o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria;
- o preço dos serviços prestados; e
- o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos (BNDES,2011).

Ainda segundo o BNDES, 2011 na hipótese de início de atividades no próprio ano-calendário, os limites serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma individual houver exercido atividade, desconsideradas as frações de meses. Nos casos de empresas em implantação, será considerada a projeção anual de vendas utilizada no empreendimento, levando-se em conta a capacidade total instalada.

Quando a empresa for controlada por outra empresa ou pertencer a um grupo econômico, a classificação do porte se dará considerando-se a receita operacional bruta consolidada. Entes da administração pública direta não são classificados por porte. Para fins de condições financeiras serão equiparados às grandes empresas. As pessoas físicas não empresárias são equiparadas, quanto ao porte, conforme sua renda anual, às categorias da classificação de porte de empresas. Para as empresas média grandes serão aplicadas as mesmas condições das grandes empresas, ressalvadas as disposições em contrário. (BNDES, 2011)

#### **2.4. Ciclo PDCA**

O Ciclo PDCA (Figura 3), também conhecido como Ciclo de Shewhart, Ciclo de Deming ou Ciclo de Controle é uma metodologia que se baseou no Método Científico e tem sido amplamente utilizado para controle e melhoria contínua de processos e produtos e por isso é uma ferramenta bastante importante na Gestão da Qualidade.

O ciclo PDCA foi criado pelo engenheiro americano da Bell Telephone Company (Companhia americana de telefone) Walter Andrew Shewhart, na década de 20, embora tenha sido popularizado pelo estatístico americano William Edwards Deming na década de 50 quando este realizava palestras e seminários no Japão resultando inclusive no desenvolvimento de um sistema que trouxe a melhora de qualidade de produtos japoneses, tornando-se referência mundial neste quesito.

O termo que se popularizou – PDCA – é a sigla dos quatro passos (palavras em inglês) que compõem o método, ou ciclo, que são descritos como:

**Plan** – Planejar, etapa em que se definem os objetivos e processos necessários para se entregar o produto. Identificar as necessidades e preparar o plano.

**Do** – Executar ou fazer, etapa em que o plano é executado e dados são coletados.

**Check** – Verificar ou checar etapa em que os dados são analisados em comparados com os resultados esperados, procurando por desvios na implementação e convertendo os dados em informação,

**Act** – Ações corretivas ou ajustes, etapa em que se determina a causa raiz dos desvios – resultados obtidos versus resultados esperados – e desta maneira determinar como e onde se aplicar as mudanças.

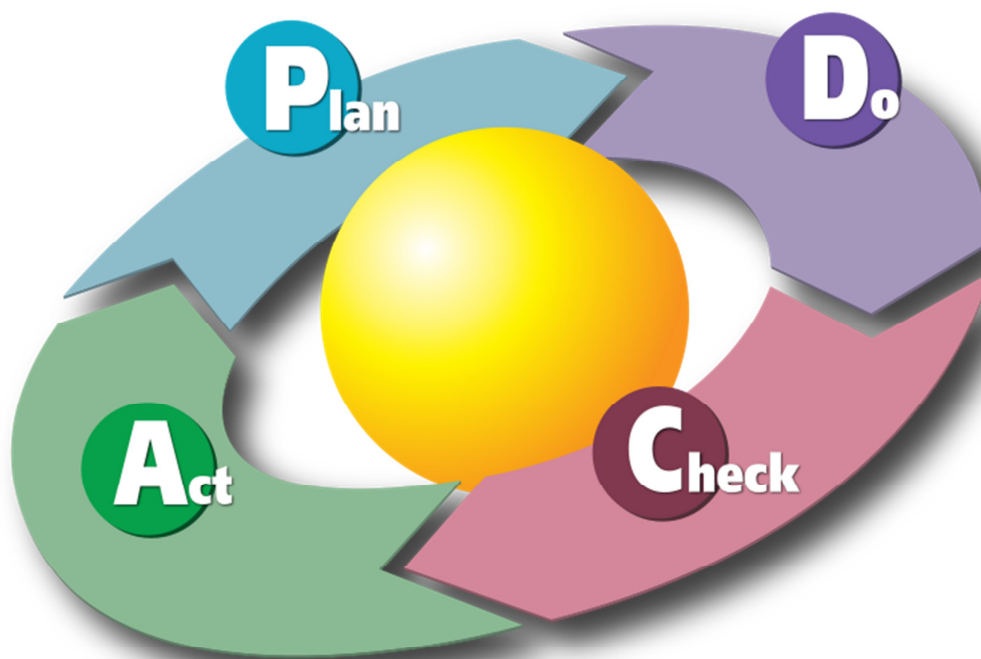


Figura 3 - Ciclo PDCA

Fonte: BULSUK, Karn publicado em <http://www.bulsuk.com/2009/02/taking-first-step-with-pdca.html>

Para se executar os passos deste método são utilizadas várias outras ferramentas como diagrama de cause e efeito, lista de verificação (checklists), diagrama de Pareto, brainstorming, entre outras.

Este ciclo permanentemente deve ser executado mantendo-se assim a melhoria continua em processos, projetos e produtos.

### 3. METODOLOGIA

A estrutura metodológica da pesquisa contempla três etapas distintas: exploratória, descritiva e analítica. GIL (1999, p.43), diz que a fase exploratória tem por finalidade proporcionar uma visão geral de aproximação de determinado fato. Para esta etapa utilizou-se a pesquisa bibliográfica, compondo o referencial teórico visto anteriormente, composto por: gerenciamento das comunicações em projetos, abordagem diamante e porte das empresas; que compõem a base do trabalho e compilam as informações e conhecimentos prévios acerca do assunto estudado.

Na fase seguinte, a descritiva, utilizou-se um formulário com questões direcionadas ao tema abordado e semiestruturado pela equipe de estudos; aplicado a uma população de 50 pessoas que tem algum grau de envolvimento com planejamento, execução e controle de projetos, dentro de empresas de médio porte segundo os critérios do SEBRAE (número de funcionários). A abordagem do SEBRAE foi a escolhida, devido a acessibilidade desta informação pelos entrevistados perante as empresas nas quais trabalham. Desta população inicial de 50 pessoas, obteve-se o retorno de 38 pessoas (76%) que encaixam-se na abordagem estabelecida pelo SEBRAE.

As questões foram divididas em 4 grandes grupos (perfil do público alvo, dados básicos sobre projetos, comunicação em projetos e complexidade em projetos), de modo a facilitar a apresentação destes. No Apêndice A, apresenta-se o formulário de pesquisa aplicado à população, elaborado com questões fechadas e respostas estimuladas. As questões fechadas conduziam às respostas para expectativas positivas e negativas e a respostas de múltiplas opções, que se buscava conhecer. O formulário utilizado é do tipo virtual, disponibilizado por meio do serviço *Google Docs*, e distribuído por meio de e-mail para os participantes da pesquisa.

Por último, por meio de análise dos resultados obtidos com aplicação do questionário, somados ao conhecimento adquirido durante o curso e a etapa exploratória, foi possível determinar uma metodologia baseada em boas práticas e posturas adequadas durante as diferentes etapas do Gerenciamento da Comunicação dentro de empresas de médio porte.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. Perfil do público alvo

A análise foi realizada com 38 pessoas de diferentes áreas de atuação, sendo em sua maioria executivos com faixa etária entre 28 – 38 anos, representando mais de 60% do público (Figura 4).

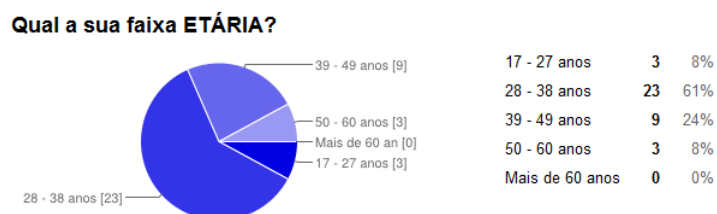


Figura 4 - Faixa etária do público.

Fonte: Autores

Este percentual sugere pessoas que já se encontram mais habituadas a utilizarem em seu dia a dia recursos de informação com maior frequência e já apresentam uma vivência de mercado de mais de 10 anos. O segundo público com maior número de respostas foram os executivos com faixa etária variando entre 39 – 49 anos, que são em sua maioria representados por pessoas que encontram-se em locais níveis estratégicos e de liderança em suas empresas, tendo também a utilização de ferramentas de informação bastante disseminadas.

Quanto ao grau de escolaridade (Figura 5) é possível visualizar que mais de 90% do público entrevistado apresenta já concluído o 3º grau.



Figura 5 - Grau de escolaridade dos entrevistados

Fonte: Autores

Já em relação a área de atuação, verificamos uma descentralização maior do público, com destaque para as área de construção (27%), processos (27%) e setor público (19%) como é apresentado na Figura 6.

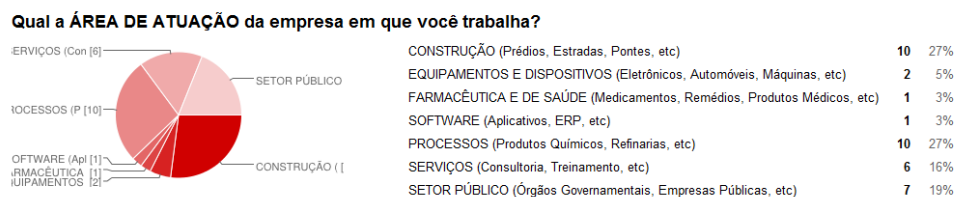


Figura 6 - Área de atuação dos entrevistados

Fonte: Autores

Dessa forma nosso público teve como principais características, pessoas com um mínimo de 10 anos de vivência de mercado (28 – 38 anos), que já possuem em sua maioria um grau de escolaridade alto (com 3º grau completo) e de diferentes áreas de atuação, sem apresentar uma tendência centralizadora.

#### 4.2. Dados básicos sobre projetos

Quanto à existência formal de um Gerente de Projetos dentro da área de atuação do entrevistado dentro da empresa, as respostas ficaram igualmente distribuídas (Figura 7):



Figura 7 - Existência formal de um gerente de projetos

Fonte: Autores

Sobre a existência dentro da empresa, de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), a maioria dos entrevistados respondeu que ele não existe (Figura 8):



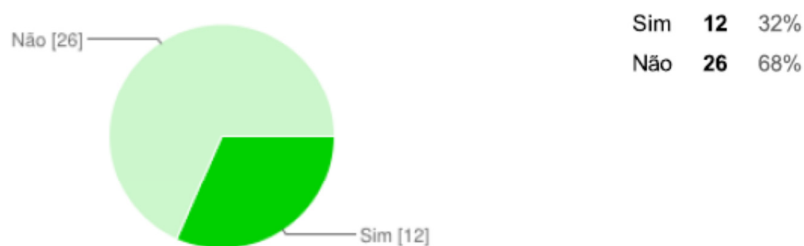


Figura 8 - Existência de um escritório de gerenciamento de projetos (PMO)

Fonte: Autores

Sobre a participação do entrevistado em algum projeto que tenha utilizado uma metodologia em Gerenciamento de Projetos, como por exemplo: PMBOK®-PMI, PRINCE, IPMA, SCRUM, própria da empresa ou outras; as respostas ficaram bem distribuídas não caracterizando uma tendência (Figura 9):

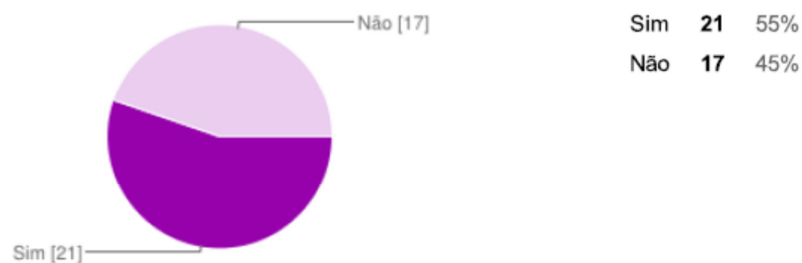


Figura 9 - Uso de metodologias de gerenciamento de projetos

Fonte: Autores

Quanto a participação do entrevistado em mais de um projeto simultâneo, a maioria já atuou em mais de 2 (dois) projetos ao mesmo tempo (Figura 10):

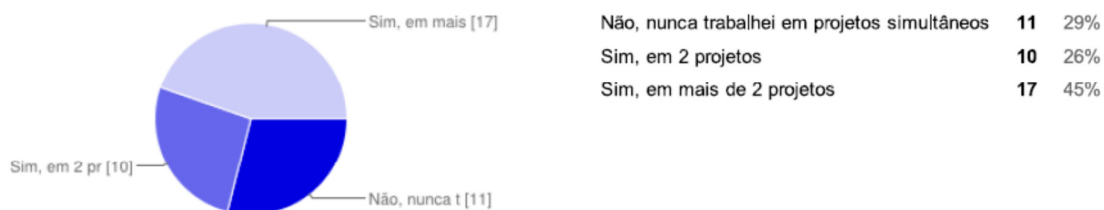


Figura 10 - Participação em projetos simultâneos

Fonte: Autores

### 4.3. Comunicações em projetos

Esta etapa contemplou um total de 11 questões dentre as quais serão apresentadas abaixo.

Na primeira questão “Você considera a **ÁREA** de Gerenciamento das Comunicações importante?”, temos uma unanimidade, pois 100% das pessoas consideram importante (Figura 11).

#### Você considera a **ÁREA** de Gerenciamento das Comunicações importante?

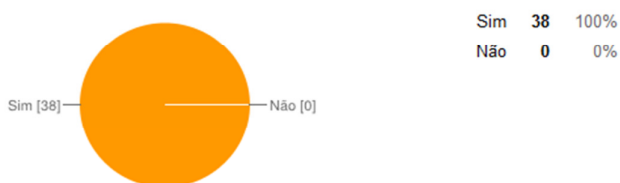


Figura 11 - Verificação da importância do gerenciamento das comunicações

Fonte: Autores

Também foi considerado pela maioria dos entrevistados, o Gerenciamento da Comunicação um item problemático, como apresenta a Figura 12:

#### Na sua opinião, dentro da sua empresa, o Gerenciamento das Comunicações é problemático?

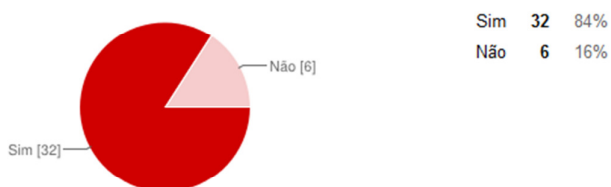


Figura 12 - Verificação sobre o fato da comunicação ser problemático

Fonte: Autores

Ao verificarmos que os entrevistados entendem que o gerenciamento das comunicações é um item problemático, também temos que os mesmos entendem que a comunicação é talvez o maior fator ocasionador de atrasos (Figura 13). Evidenciando assim, sua importância.

Você considera a **COMUNICAÇÃO** o maior fator ocasionador de **ATRASOS** dentro de um projeto?

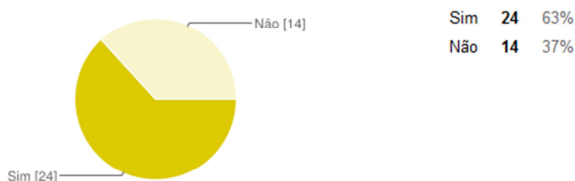


Figura 13 - Verificação sobre o fato da comunicação ser ocasionador de atrasos  
Fonte: Autores

Dentre os processos existentes no Gerenciamento da Comunicação, as respostas apresentaram uma grande divisão, tendo como principais processos os de PLANEJAR, DISTRIBUIR e GERENCIAR as comunicações, como sendo os mais importantes, deixando a identificação das partes interessadas e o reporte de desempenho em segundo plano (Figura 14). Esse ponto se destaca ainda mais quando feito o questionamento da Figura 15, onde é definido pelo público como o principal problema a FALTA DE DETALHAMENTO DAS TAREFAS (existente na etapa de planejamento do projeto), seguido da FALTA DE FORMALIZAÇÃO (que depende diretamente da distribuição e gerenciamento das comunicações).

Dentro dos **PROCESSOS** existentes no Gerenciamento da Comunicação, qual você considera o mais **IMPORTANTE**?



Figura 14 - Processos mais importantes dentro do gerenciamento das comunicações  
Fonte: Autores

Para você qual o principal **PROBLEMA** de comunicação em projetos em sua empresa?



Figura 15 - Principais problemas dentro do gerenciamento das comunicações  
Fonte: Autores

Quanto à ferramenta mais utilizada pelo público, 74% das respostas concentraram-se na utilização do correio eletrônico ou e-mail. Essa ferramenta fica ainda mais evidente quando a segunda ferramenta mais utilizada teve apenas somente 8% das respostas (telefone). Essa análise encontra-se mais detalhada na Figura 16.

#### Qual a principal FERRAMENTA de comunicação utilizada em sua empresa?

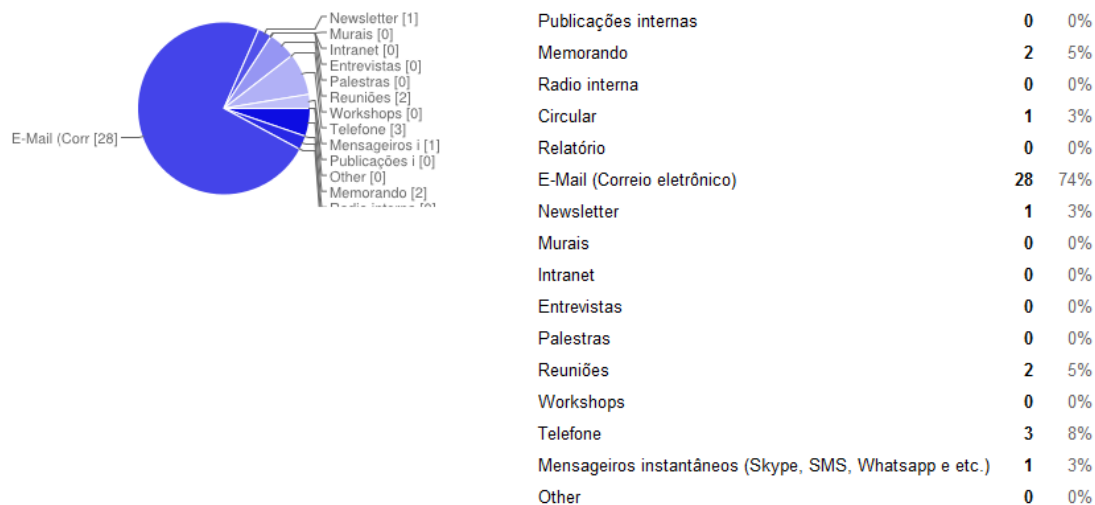


Figura 16 - Ferramentas de comunicação mais utilizadas  
Fonte: Autores

Essa ferramenta revela-se a mais importante para projetos quando questionados sobre o seu nível de utilização, onde a maioria dos entrevistados sinalizou que tem uma alta utilização da ferramenta (53%), conforme apresentada na Figura 17.

#### Qual o nível de UTILIZAÇÃO da ferramenta E-MAIL durante a execução dos projetos?

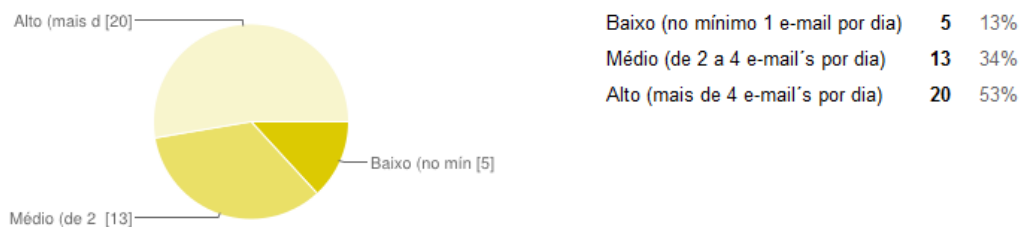


Figura 17 - Nível de utilização do e-mail no dia a dia  
Fonte: Autores

Apesar da alta utilização, conforme apresentado na figura acima, os entrevistados não possuem um consenso se a mesma gera desgastes dentro dos projetos, esse ponto é verificado

na Figura 18, onde o resultado da pesquisa para essa questão ficou concentrado em sua totalidade nas opções intermediárias.



Figura 18 - Frequência dos desgastes gerados pela utilização do e-mail  
Fonte: Autores

Este desgaste gerado pode ser explicado pela falta de padronização na utilização do e-mail (Figura 19) dentro da empresa, onde 71% dos entrevistados afirmam não existir a padronização do e-mail.

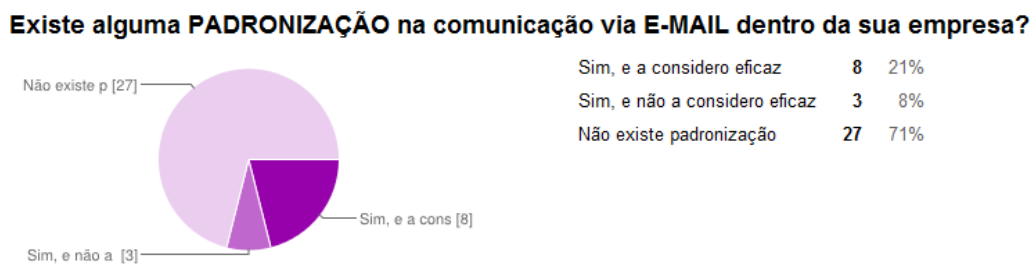


Figura 19 - Existência de padronização para utilização do e-mail  
Fonte: Autores

Já quando questionados sobre qual a forma de comunicação que deveria ser mais explorada nos projetos, verificou-se um consenso entre as repostas, tendo uma maior divisão entre a comunicação interna (dentro do projeto) e horizontal (entre colegas), representando quase 50% das repostas (Figura 20). Para se conseguir um processo de comunicação mais eficiente (Figura 21) o público entende que solucionar conflitos para evitar impactos negativos (21%), perguntar, investigando ideias e situações para garantir um melhor entendimento (18%) e negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes (18%); são as prioridades e representam 57% das repostas.

**Em sua opinião, qual forma de comunicação em projetos deveria ser MAIS EXPLORADA?**

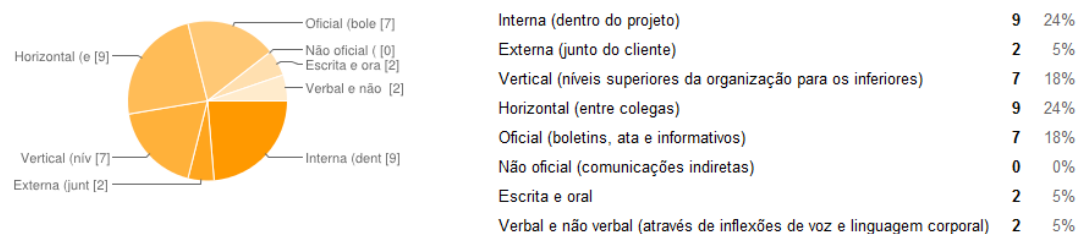


Figura 20 - Formas como a comunicação deve ser mais explorada em projetos

Fonte: Autores

**Para se conseguir um processo de comunicação mais eficiente, qual destas frases abaixo seria a MAIS EFICAZ em sua opinião?**

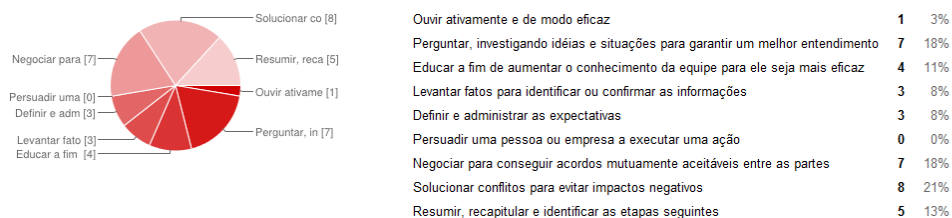


Figura 21 - Ações para se ter uma comunicação mais eficiente

Fonte: Autores

## 4.4. Complexidade dos projetos

### 4.4.1. Novidade

Segundo SHENHAR e DVIR (2007), a novidade é determinada pela natureza do produto do projeto, ou seja, quão novo é o produto para o mercado, os consumidores e os usuários potenciais.

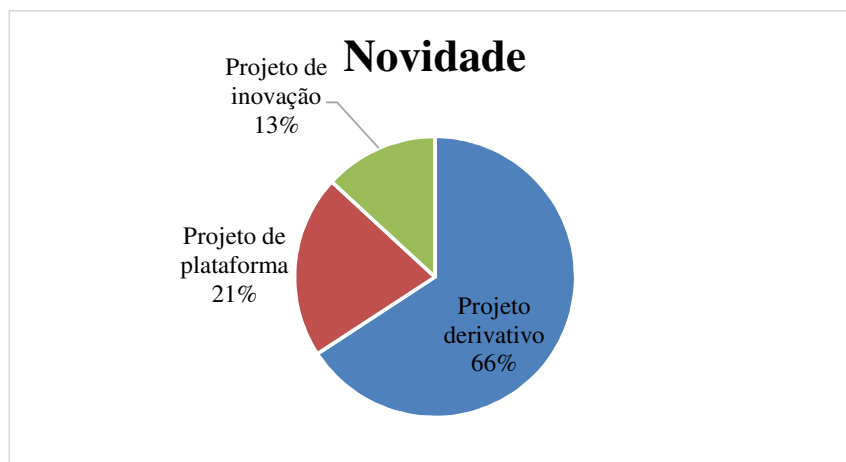


Figura 22 - Classificação dos projetos quanto a sua novidade

Fonte: Autores

Para o grupo entrevistado, 66% trabalham em projetos derivativos, que visam estender ou melhorar produtos ou serviços (Figura 22). Projetos de inovação, que visam desenvolver novas gerações de produtos e serviços, e projetos de plataforma, que introduzem um produto ou um conceito novo para o mundo, apresentaram 13% e 21% respectivamente.

#### 4.4.2. Tecnologia

Na classificação quanto a sua tecnologia, buscamos analisar a incerteza tecnológica de cada projeto onde considerarmos quatro cenários: Baixa tecnologia, Média tecnologia, Alta tecnologia e Super alta tecnologia.

Na Figura 23 abaixo, com relação a tecnologia notamos que 87% dos projetos estão classificados como baixa e média tecnologia, sendo a maioria baixa tecnologia com 47%. Isso mostra que a maioria dos projetos utiliza apenas tecnologias existentes e bem estabelecidas.

Com menor representatividade encontram-se os projetos de alta tecnologia com 8% e super alta tecnologia com 5%.

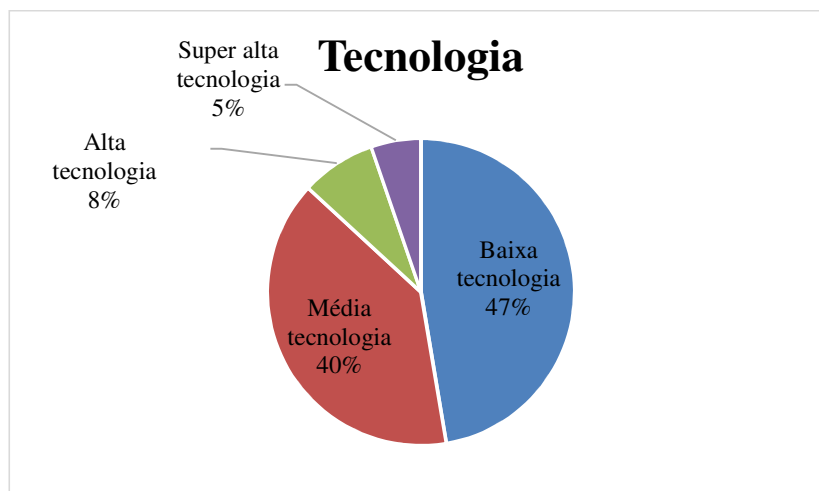


Figura 23 - Classificação dos projetos quanto a sua tecnologia

Fonte: Autores

#### 4.4.3. Complexidade

No item de classificação da complexidade do projeto, buscamos diferenciar entre os resultados do projeto como um todo e o produto em suas partes.

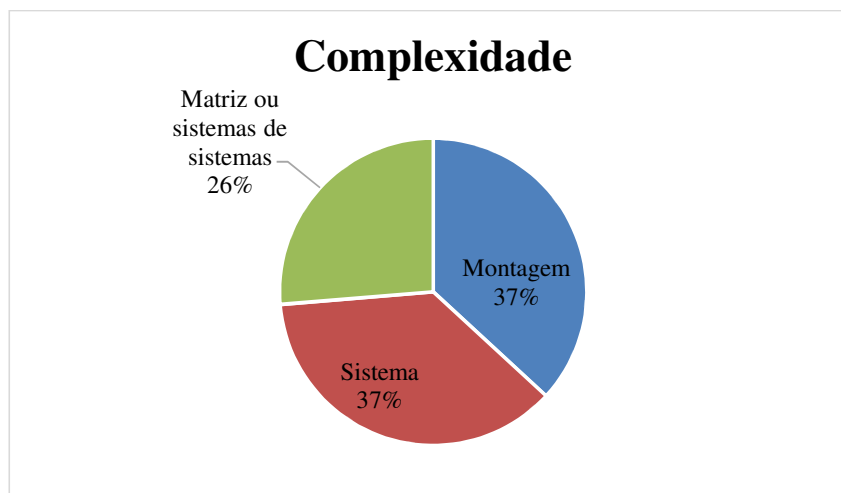


Figura 24 - Classificação dos projetos quanto a sua complexidade

Fonte: Autores

Acima, na Figura 24, tanto projetos com complexidades de montagem, e de sistemas representam 37% das respostas, somando assim 74% do total das respostas. Isso representa que aproximadamente 2/3 dos entrevistados trabalham em projetos que são realizados por uma equipe pequena dentro de uma unidade funcional, ou em empresas que requerem um



escritório central para projetos e tem atuação de vários grupos e onde já existem um nível mais alto de formalidade e burocracia.

Os projetos de matriz representam 26%, são projetos que geralmente focam em melhorias, modificações e adições a projetos maiores gerenciados pela matriz.

#### 4.4.4. Ritmo

A classificação quanto ao ritmo dos projetos visa identificar a urgência e criticidade de se cumprir as metas de tempo do projeto, devido a fatores diversos como necessidades de mercado, concorrência e estratégias.

Na Figura 25 notamos que para 45% dos entrevistados relataram estar atuando em projetos de ritmo rápido/competitivo, que representa que o cumprimento da meta de tempo do projeto é importante para vantagem competitiva do projeto.

Os projetos de tempo crítico, onde qualquer atraso representa o fracasso do projeto, representam 31% das repostas. Projetos regulares, onde o tempo não é crítico, representam 16%, e os projetos tipo Blitz que são os que devem ser completados o mais rápido possível ficaram em último com 8%.

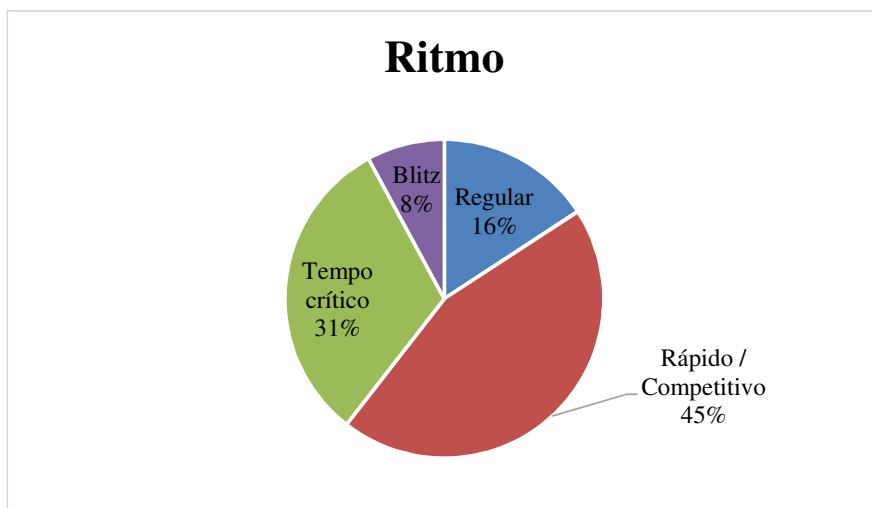


Figura 25 - Classificação dos projetos quanto a seu ritmo  
Fonte: Autores

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao confirmarmos através do questionário aplicado, a unanimidade da importância da comunicação nos projetos e em especial a utilização do e-mail como ferramenta de grande relevância em projetos, ferramenta esta, que se não utilizada da maneira correta gera na maioria das vezes desgastes entre as pessoas e torna o projeto mais dificultoso e improdutivo; sugerimos que seja utilizada uma metodologia simplificada de comunicações, com foco na ferramenta "e-mail".

A presente metodologia será desenvolvida de modo a eliminar ou reduzir ao mínimo os principais problemas revelados pela pesquisa, que são:

- 1) Falta de detalhamento das tarefas;
- 2) Falta de formalização;
- 3) Diferentes canais de comunicação;
- 4) Omissão das informações;
- 5) Conflitos internos.

E deverá contemplar as seguintes dimensões do processo de comunicações, conforme a visão da 4ª edição do Guia PMBOK® (PMI,2008):

- 1) Interna (dentro do projeto);
- 2) Horizontal (entre colegas);
- 3) Vertical (nos níveis superiores e inferiores da organização);
- 4) Oficial (boletins informativos, relatórios, atas e etc.).

Sendo composta pelos seguintes processos que foram considerados como sendo os mais importantes, baseados em parte, na visão da 4ª edição do Guia PMBOK® (PMI,2008):

- 1) Planejar as comunicações;
- 2) Distribuir as informações;
- 3) Gerenciar as expectativas das partes interessadas.

Verificou-se através do uso da Abordagem Diamante, desenvolvida por Aaron J. Shenhar e Dov Dvir (SHENHAR;DVIR,2007), que a grande maioria dos projetos onde estão inseridos os entrevistados, possui uma tendência derivativa para a dimensão de Novidade, baixa/média para a dimensão de Tecnologia, com foco em montagem/sistemas para a dimensão de Complexidade e rápida para a dimensão de Ritmo.

Segundo SHENHAR e DVIR (2007), projetos que possuem essa característica, segundo a abordagem, são geralmente voltados a extensões e melhorias de produtos existentes (derivativos), mas que dependem de tecnologias existentes e em raras vezes incorporam uma nova tecnologia ou característica aos produtos (baixa/média tecnologia).

Eles envolvem em suma, criações para produtos ou elaborações de novos sistemas (algo que será montado desde seu início) e envolvem uma coleção complexa de elementos interativos (montagem/sistemas). E por fim, estes projetos são os mais comuns realizados por organizações e voltados para o lucro. Geralmente são feitos para atender determinadas demanda de mercado, ou reposicionar uma empresa (rápidos) (SHENHAR;DVIR,2007).

A Tabela 4 apresentada abaixo, mostra o resumo da análise de complexidade dos projetos, segundo a abordagem diamante:

Tabela 4 - Resumo da classificação de projetos quanto a sua complexidade

Dimensão	Resultado	%
Novidade	Derivativos	66%
Tecnologia	Baixa / Média	47% / 40%
Complexidade	Montagem / Sistemas	37% / 37%
Ritmo	Rápido	45%

Fonte: Autores

Deste modo, propomos a criação de uma metodologia simplificada, com moldes no PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) para gerenciamento das comunicações em empresas de médio porte, que será exposta a seguir.

### **5.1. Processo de planejar as comunicações**

O processo de planejar as comunicações é constituído das seguintes etapas apresentadas abaixo:

#### **Demanda de comunicação:**

Demandas e necessidades geradas pelo plano de gerenciamento e/ou das áreas de conhecimento (tempo, custo, qualidade, risco, pessoas, aquisições, escopo e integração).

As demandas tornam-se um meio que permite o início do diálogo acerca dos assuntos que se desejam ser comunicados e que partiram de uma intenção.

#### **Análise da demanda:**

Armazenar as informações gerais e coletar informações específicas suficientes a fim de gerar os dados que auxiliarão a uma visão mais completa do que se quer comunicar.

Para este tipo de análise tem-se como resultado final qual a priorização e foco do que é importante comunicar, ou qual o objetivo da mensagem, ou seja, um direcionamento mais refinado sobre que se quer comunicar buscando uma base para tomada de decisão a seguir.

#### **Feedback ao solicitante:**

Caso a mensagem seja relevante ou não seja necessária a realização da comunicação, é importante um feedback a quem solicitou a demanda, uma vez que este tipo de ação gera lição aprendida para o solicitante e reduz conflitos por falta de informações.

#### **Definição/delimitação:**

Para definição do que será comunicado é importante identificarmos as causas do problema em si, transformando condições adversas em oportunidades e condições favoráveis em reconhecimentos, assim garantimos o engajamento das pessoas.

É indispensável que se procure estudar diversas possibilidades de direcionamento da comunicação, como para quem se deve comunicar e como se deve comunicar. O processo neste ponto deve ser interativo, onde duas ou mais partes realizam trocas de informações multidirecionais.

Como ferramentas que facilitam o processo de definição e delimitação da comunicação a ser enviada, citamos abaixo as seguintes:

- Ter disponível uma política de divulgações das informações (contendo objetivo, abrangência, definições, deveres e responsabilidades, sigilos, etc.);
- Utilizar como “default” o título das mensagens a serem enviadas com a composição: nome do projeto + reunião que se trata + assunto;
- Ter grupos de tipos de mensagens (exemplo: segurança; eventos; mercado e produtos);
- Evitar utilização de e-mails para tomadas de decisões que provoquem desvios nos rumos do projeto.

O produto final desta etapa serão propostas de comunicação que passarão pela seleção.

### **Seleção:**

Nesta etapa é feita a escolha do melhor caminho a ser seguido, ou a melhor opção frente ao que se quer comunicar.

Para isso é feita a avaliação das propostas geradas no processo anterior comparando o que se tem proposto com o objetivo traçado, de modo fazer paralelos entre o passado (o que já foi comunicado neste período), o presente (qual a ideia de se comunicar agora) e o futuro (quais impactos trarão esta comunicação), buscando reduzir deste modo possíveis intervenções futuras.

Sugere-se que esta aprovação seja realizada pelo Gerente de Projetos.

### **Envio para etapa de distribuição:**

Com o planejamento completo da comunicação a ser realizada, passamos então para a próxima etapa de nossa metodologia, que se chama "Processo de distribuir as informações".

Após a descrição das etapas acima, apresentamos abaixo na Figura 26, o fluxograma do processo "Planejar as comunicações":

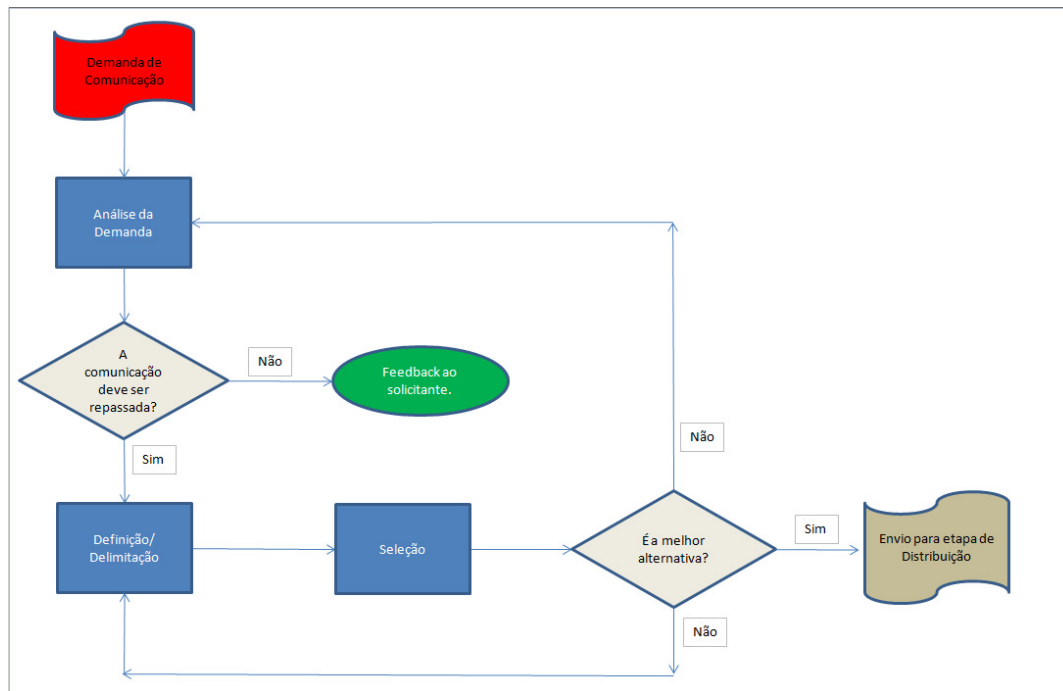


Figura 26 - Fluxograma do processo "Planejar as comunicações"  
Fonte: Autores

## 5.2. Processo de distribuir as informações

O processo de distribuir as informações é constituído das seguintes etapas apresentadas abaixo:

### **Demanda de comunicação aprovada pelo gerente de projetos:**

Conteúdo de informações ou dados que serão transmitidos para específicos grupos de pessoas.

**Ferramenta de comunicação categorizada:**

A técnica utilizada para transferência de informações será registro por correio eletrônico de forma categorizada e direcionada somente as partes interessadas. Caso a informação não seja recebida de forma eficaz pelos receptores, deverá ser lançada mão da comunicação verbal com posterior registro via e-mail. Em casos extremos, onde a percepção da informação transmitida pelo emissor não é percebida pelo receptor, serão realizadas reuniões presenciais com registros formais ao final das mesmas, conforme mostra a Figura 27 abaixo:



Figura 27 - Sequencia de prioridade na comunicação

Fonte: Autores

Como forma de obter o máximo de assertividade no uso da ferramenta “correio eletrônico ou email” sugere-se alguns pontos de atenção:

- Evitar encaminhar e-mails que são recebidos, buscando controlar as pessoas que recebem as informações;
- Criar cores para tipos de mensagem / informação a ser enviada;
- Ter um espaço disponível para arquivamento do histórico dos e-mails;
- Definir máximo de caracteres por tipo de informação a ser enviada, por exemplo: memorandos não devem ultrapassar no máximo de 2000 caracteres;
- Utilizar classificação com uso de estrelas para prioridade das mensagens, sendo 5 estrelas para mensagens super importantes e 1 estrela para mensagens de menor importância, gerando também uma predefinição para classificação que pode ser feita para tempo de resposta, número de pessoas que deverão receber a mensagem, tipo de stakeholders que irão receber a mensagem, entre outros.

### Categorias de grupos de pessoas:

- Operacional: Somente os recursos ligados as tarefas operacionais deverão receber a informação e/ou dados;
- Gerencial: Somente os gestores funcionais ou de mesmo grau deverão receber a informação e/ou dados;
- Sponsor: Somente os patrocinadores do projeto deverão receber a informação e/ou dados.

Para os stakeholders deverá ser realizada a mesma avaliação tomando por conta a grau de influencia do mesmo para o projeto, sendo que aqueles que tiverem baixa influencia são considerados “operacionais”, média/ alta influencia serão considerados “gerenciais” e de vital importância e relevância para o projeto (estratégicos) serão considerados “sponsors”.

Não será abordado neste projeto como se dará a avaliação do stakeholder para a classificação acima, ficando a critério do realizador do projeto como se dará essa abordagem.

Após a descrição das etapas acima, apresentamos abaixo na Figura 28, o fluxograma do processo "Distribuir as informações":

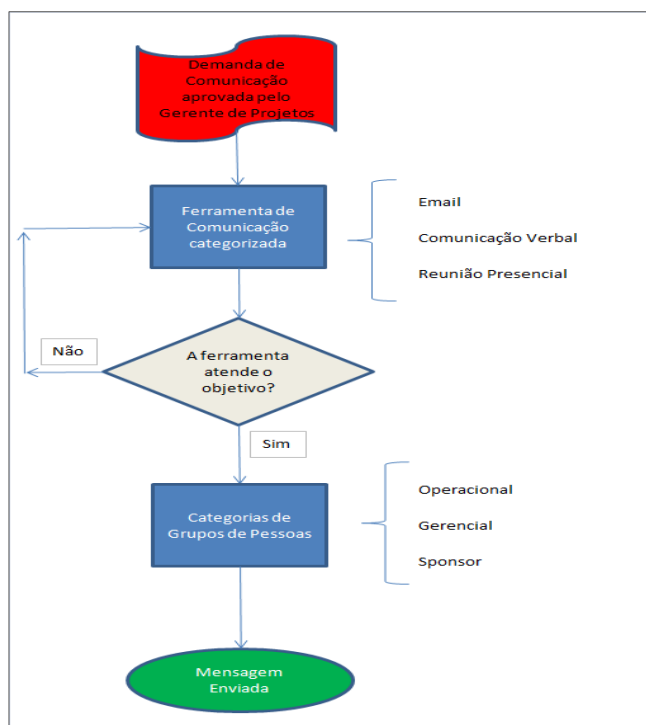


Figura 28 - Fluxograma do processo "Distribuir as informações"

Fonte: Autores



### **5.3. Processo de gerenciar as comunicações**

O processo de gerenciar as comunicações é constituído das seguintes etapas apresentadas abaixo:

#### **Confirmar o recebimento da informação:**

Deverá ser requisitado que cada integrante das categorias confirme o recebimento e o entendimento das informações e/ou dados.

#### **Agendar comunicação verbal:**

Caso ocorram divergências de entendimento de informação e/ou dados deverá ser agendada uma comunicação verbal com a categoria de pessoas envolvida. Posteriormente a realização da comunicação, a mesma deverá ser registrada via e-mail e a parte envolvida também deverá confirmar o entendimento.

#### **Agendar reunião presencial:**

Caso as dúvidas permaneçam, mesmo após realizada a comunicação verbal, deverá ser agendada uma reunião presencial com a categoria de pessoas envolvida até que todos estejam com as informações alinhadas.

#### **Ata de reunião presencial:**

Deverá ser gerada uma ata da reunião presencial, explicitando que todos estão alinhados. A ata deverá ser assinada por todos os participantes.

#### **Comunicação efetuada com sucesso**

Este será o produto final da metodologia proposta, pois terá passado pelas etapas de planejamento, execução e checagem.

Após a descrição das etapas acima, apresentamos abaixo na Figura 29, o fluxograma do processo "Gerenciar as comunicações":

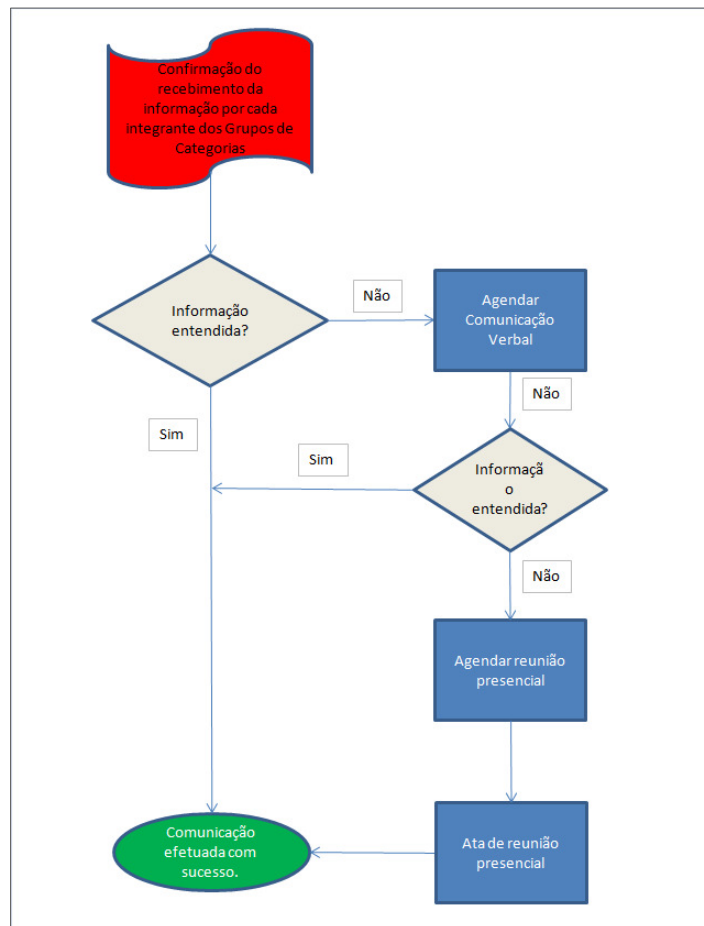


Figura 29 - Fluxograma do processo "Gerenciar as comunicações"  
Fonte: Autores

Ao final do processo de comunicações todos os desvios que ocorram devem ser levantados e reunidos em lições aprendidas visando a melhoria da metodologia proposta.

## 6. CONCLUSÕES

O objetivo geral desse trabalho foi desenvolver uma metodologia simplificada para gerenciamento das comunicações em empresas de médio porte. Nesse sentido, foi realizada uma revisão das áreas de gerenciamento da comunicação em projetos, problemas no gerenciamento da comunicação, ferramentas e métodos de comunicação, abordagem diamante e pôr fim a qualificações de empresas quanto a seu porte, visando assim suportar a proposição do trabalho.

O gerenciamento da comunicação em projetos representa uma parte vital de um projeto, principalmente devido a quantidade de tempo despendida pelo gerente do projeto e por sua equipe na comunicação ou em problemas decorrentes de uma comunicação deficiente.

Assim como DRUCKER ressaltou que sessenta por cento dos problemas administrativos são decorrentes da ineficiência na comunicação, os problemas mais comuns enfrentados no gerenciamento de projetos que encontramos foi a omissão de fatos e/ou dados, o ruído na mensagem, a má escolha dos destinatários, escolha inapropriada do canal de comunicação utilizado e a forma de linguagem escolhida para transmitir a mensagem.

Atualmente podemos identificar uma ampla seleção de métodos e ferramentas de comunicação a disposição das empresas. Ficando a cargo destas analisar diversos fatores como porte da empresa, tipo da mensagem, público, tipo da mensagem, etc., para se escolher o método mais adequado a sua realidade e propósito. Conforme demonstrado por nossa pesquisa a ferramenta de comunicação mais utilizada nos dias atuais é o correio eletrônico (e-mail), devido a ser ágil, preciso na comunicação, por atingir um público específico e ser custo relativamente baixo.

Para a abordagem diamante, através das quatro dimensões que ajudam a distinguir os projetos, conseguimos definir as regras e comportamentos a serem seguidos em nossas sugestões. Identificamos que a maioria dos projetos conduzidas pelas pessoas que responderam ao questionário, apresentado no Apêndice A, mostrou ser derivativo quanto a sua novidade, de baixa a média tecnologia, de montagem ou sistema quanto a sua complexidade e de ritmo rápido.

Notamos também, com relação a percepção das pessoas com relação a comunicação em projetos, que apesar de ser expressivo a quantidade de empresas que não possuem um gerente

de projetos formal, não possuem um escritório de projetos estabelecido e nem uma metodologia formal de gerenciamento implantada, a área de gerenciamento da comunicação é vista com grande importância na condução de projetos. Porém essas mesmas pessoas entendem que área de conhecimento de comunicação é problemática em suas empresas e causadora de atrasos, devido às más práticas implantadas. Para os problemas de comunicação que mais motivam estes atrasos encontramos a falta de detalhamento de tarefas e a falta de formalização, sendo que 71% do público informa não haver padronização na utilização do e-mail.

Com as informações levantadas na revisão bibliográfica e com o a pesquisa de campo direcionada, pode-se levantar métodos e práticas, baseadas nos princípios do PMI, a serem adotadas que podem mitigar as dificuldades encontradas na utilização do e-mail na gestão das comunicação nas empresas de médio porte. Visamos estabelecer procedimentos que focasse nos principais problemas enfrentados por equipes e gerentes de projetos, e através dessa padronização otimizar as comunicações.

## **7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

O propósito do trabalho foi criar uma metodologia que buscasse aumentar o rendimento dos projetos no que tange a comunicação.

Desta forma entendemos que como próxima etapa para o mesmo, seria testá-lo em projetos de empresas de médio porte, buscando evidenciar ganhos de produtividade nos projetos, com uma melhor e mais efetiva comunicação, evitando assim perdas com retrabalhos e mensagens que gerem dificuldades de entendimento devido a comunicação falha.

A medição desta efetividade, com a aplicação da metodologia em projetos, traria a confirmação de sua validação.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA FILHO, Norman de Paula; SANTOS, Antônio Raimundo dos. A construção progressiva de competências metodológicas: a iniciação à pesquisa científica aplicada – apostila. FGV Management, 2012.

Conceito de microempresa - O que é, Definição e Significado. Disponível em: <http://conceito.de/microempresa>, acessado em 07/12/13.

Critérios e conceitos para classificação de empresa, 2010. Acessado em <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas>, acessado em 07/12/13.

DEMING, W. Edwards. Out of the Crisis, 1ª edição, Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 1982.

FILHO, Vicente Andretti. Falhas na comunicação em projetos. Disponível em: <<http://vicenteandretti.blogspot.com.br/2010/07/falhas-na-comunicacao-em-projetos.html>>. Acesso em 10 de junho de 2013.

FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. A Comunicação como Estratégia de Recursos Humanos. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2007.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999 206p.

ISHIKAWA, Kaoru. What Is Total Quality Control? The Japanese Way, 1ª edição, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1985.

KARASINSKI, Eduardo. A História do E-mail. 2009. Disponível em <http://www.tecmundo.com.br/web/2763-a-historia-do-e-mail.htm>, acessado em 09/01/2014.

LIMA, E. O. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. 2001. Disponível em <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/londrina/GPE2001-03.pdf>, acessado em 07/12/2013.

MERSINO, Anthony C. Inteligência Emocional para Gerenciamento de Projetos. São Paulo. M. Books do Brasil Editora Ltda., 2009.

PMI (Project Management Institute). Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®). 4º edição. Newtown Square, 2008.

Porte de empresa, 2011. Disponível em:

[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html), acessado em 07/12/13.

REZENDE, José Magno Pires. Por que gerenciar comunicação nos projetos? Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/647](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/647)>. Acesso em 16 de Maio de 2013.

SHENHAR, Aaron J.; DVIR, Dov. Reinventando gerenciamento de projetos. 1º edição. São Paulo. M. Books do Brasil Editora Ltda., 2007.

TAVARES, Maurício. Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática. 2º edição. São Paulo. Atlas, 2009.

## 9. APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário de avaliação em metodologias de gerenciamento de comunicação

APÊNDICE B – Contribuição Individual Aluno Alexandre Ademar Alves com o título “O PAPEL DO PATROCINADOR DO PROJETO”

APÊNDICE C – Contribuição Individual Aluno Bruno Pinheiro Iwamoto com o título “A IMPORTÂNCIA DOS ATIVOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS EM PROJETOS”

APÊNDICE D – Contribuição Individual Aluno Douglas Tulio Petla com o título “COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS GLOBAIS”

APÊNDICE E – Contribuição Individual Aluno Fernando Linkevicius de Andrade com o título “ANÁLISE DO IMPACTO DA SAÍDA DO GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO”

APÊNDICE F – Contribuição Individual Aluno Marcelino Costa com o título “GERENTE DE PROJETOS – SUAS HABILIDADES – CONDIÇÃO IDEAL PARA A GESTÃO DO PROJETO”



## 9.1. Apêndice A – Questionário de avaliação em metodologias de gerenciamento de comunicação

### Gerenciamento da Comunicação em Projetos

O objetivo deste questionário é servir de subsídio para a elaboração de uma Metodologia de Gerenciamento das Comunicações em projetos para empresas classificadas como sendo de médio porte

\*Obrigatório

#### Informações pessoais

Qual a sua faixa ETÁRIA? \*

- 17 - 27 anos
- 28 - 38 anos
- 39 - 49 anos
- 50 - 60 anos
- Mais de 60 anos

Qual sua ESCOLARIDADE? \*

- 2º grau completo
- 3º grau completo
- Pós graduado
- Mestrado e/ ou Doutorado completo
- Pós Doutorado

Qual a ÁREA DE ATUAÇÃO da empresa em que você trabalha?

- CONSTRUÇÃO (Prédios, Estradas, Pontes, etc)
- EQUIPAMENTOS E DISPOSITIVOS (Eletrônicos, Automóveis, Máquinas, etc)
- FARMACÊUTICA E DE SAÚDE (Medicamentos, Remédios, Produtos Médicos, etc)
- SOFTWARE (Aplicativos, ERP, etc)
- PROCESSOS (Produtos Químicos, Refinarias, etc)
- SERVIÇOS (Consultoria, Treinamento, etc)
- SETOR PÚBLICO (Órgãos Governamentais, Empresas Públicas, etc)

## Dados básicos sobre projetos

EXISTE formalmente um Gerente de Projetos em sua área de atuação dentro da empresa? \*

- Sim  
 Não

EXISTE na sua empresa um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO - Project Management Office)? \*

- Sim  
 Não

Você já participou de algum projeto que tenha utilizado alguma METODOLOGIA em Gerenciamento de Projetos (PMBOK-PMI, PRINCE, IPMA, SCRUM, própria da empresa ou outras) ? \*

- Sim  
 Não

Já trabalhou em MAIS DE UM projeto simultaneamente? Quantos? \*

- Não, nunca trabalhei em projetos simultâneos  
 Sim, em 2 projetos  
 Sim, em mais de 2 projetos

## Comunicação em projetos

Você considera a **ÁREA** de Gerenciamento das Comunicações importante? \*

- Sim
- Não

Na sua opinião, dentro da sua empresa, o Gerenciamento das Comunicações é problemático? \*

- Sim
- Não

Você considera a **COMUNICAÇÃO** o maior fator ocasionador de **ATRASOS** dentro de um projeto? \*

- Sim
- Não

Dentro dos **PROCESSOS** existentes no Gerenciamento da Comunicação, qual você considera o mais **IMPORTANTE**? \*

- Identificar as partes interessadas
- Planejar as comunicações
- Distribuir as informações
- Gerenciar as expectativas das partes interessadas
- Reportar o desempenho

Para você qual o principal **PROBLEMA** de comunicação em projetos em sua empresa? \*

- Ruído
- Omissão da informação
- Diferentes canais de comunicação
- Linguagem
- Conflitos internos
- Falta de formalização
- Falta de detalhamento das tarefas
- Falta de assertividade

**Qual a principal FERRAMENTA de comunicação utilizada em sua empresa? \***

- Publicações internas
- Memorando
- Radio interna
- Circular
- Relatório
- E-Mail (Correio eletrônico)
- Newsletter
- Murais
- Intranet
- Entrevistas
- Palestras
- Reuniões
- Workshops
- Telefone
- Mensageiros instantâneos (Skype, SMS, Whatsapp e etc.)
- Outro:

**Em sua opinião, qual forma de comunicação em projetos deveria ser MAIS EXPLORADA? \***

- Interna (dentro do projeto)
- Externa (junto do cliente)
- Vertical (níveis superiores da organização para os inferiores)
- Horizontal (entre colegas)
- Oficial (boletins, ata e informativos)
- Não oficial (comunicações indiretas)
- Escrita e oral
- Verbal e não verbal (através de inflexões de voz e linguagem corporal)

**Para se conseguir um processo de comunicação mais eficiente, qual destas frases abaixo seria a MAIS EFICAZ em sua opinião? \***

- Ouvir ativamente e de modo eficaz
- Perguntar, investigando idéias e situações para garantir um melhor entendimento
- Educar a fim de aumentar o conhecimento da equipe para ele seja mais eficaz
- Levantar fatos para identificar ou confirmar as informações
- Definir e administrar as expectativas
- Persuadir uma pessoa ou empresa a executar uma ação
- Negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes
- Solucionar conflitos para evitar impactos negativos
- Resumir, recapitular e identificar as etapas seguintes

**Qual o nível de UTILIZAÇÃO da ferramenta E-MAIL durante a execução dos projetos? \***

- Baixo (no mínimo 1 e-mail por dia)
- Médio (de 2 a 4 e-mail's por dia)
- Alto (mais de 4 e-mail's por dia)

**Com qual FREQUENCIA a ferramenta E-MAIL gera DESGASTES dentro dos projetos? \***

- Nenhuma
- Poucas vezes
- Algumas vezes
- Rotineiramente

**Existe alguma PADRONIZAÇÃO na comunicação via E-MAIL dentro da sua empresa? \***

- Sim, e a considero eficaz
- Sim, e não a considero eficaz
- Não existe padronização

## Classificação de projetos

Como podem ser classificados a maioria dos projetos quanto à sua **NOVIDADE** em sua empresa? \*

- Visam estender ou melhorar produtos ou serviços existentes (Por exemplo: Desenvolvimento de uma nova versão de um computador pessoal usando a mesma tecnologia; upgrade em uma linha de produto; aperfeiçoar os procedimentos organizacionais).
- Visam desenvolver e produzir novas gerações de linhas de produtos existentes ou novos tipos de serviços para mercados novos ou existentes e clientes (Por exemplo: Construção de uma nova geração de automóveis; desenvolvimento de um novo avião; criação de uma nova geração de um sistema celular).
- Visam introduzir um produto ou um conceito novo para o mundo, uma nova idéia ou um novo uso para um produto que os consumidores nunca viram anteriormente (Por exemplo: o primeiro forno de microondas; o primeiro walkman; o primeiro sistema ERP).

Como podem ser classificados a maioria dos projetos quanto à sua **TECNOLOGIA** em sua empresa? \*

- Utilizam apenas tecnologias bem-estabelecidas, existentes e maduras (Por exemplo: construção civil; construção de estradas; concessionárias de serviços públicos).
- Utilizam principalmente tecnologias existentes; limitada nova tecnologia ou uma nova característica (Por exemplo: derivativos ou melhorias de produtos; novos modelos em indústrias bem estabelecidas como a de eletrodomésticos).
- Utiliza muitas tecnologias novas, existentes, recém-desenvolvidas (Por exemplo: novos sistemas em uma indústria que se movimenta rapidamente como a de computadores ou sistemas militares).
- As tecnologias-chave do projeto não existem na época de iniciação do projeto (Por exemplo: conceitos novos não-provados além de conceitos tecnológicos de última geração; programa Apollo de aterrissagem na Lua).

**9.3. Apêndice B – Contribuição individual do aluno Bruno Pinheiro Iwamoto com o título “A IMPORTÂNCIA DOS ATIVOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS EM PROJETOS”**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

MBA em Gerenciamento de Projetos Turma GPJ 03/12

**A IMPORTÂNCIA DOS ATIVOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS EM PROJETOS**

Bruno Pinheiro Iwamoto (ISAE-FGV) [bruno.iwamoto@gmail.com](mailto:bruno.iwamoto@gmail.com)

**INTRODUÇÃO**

O sucesso das empresas e seus projetos possuem vários fatores, alguns mais e outros menos importantes, porém são reconhecidos os benefícios que a experiência da empresa propicia ao projeto, ao gerente e à toda equipe. Este fator está diretamente ligado às influências organizacionais no gerenciamento dos projetos, mais especificamente aos Ativos dos Processos Organizacionais.

A organização de cada empresa, seus procedimentos, registros, normas, históricos e lições aprendidas podem ser úteis e alavancar o sucesso do projeto, sendo um diferencial com relação a projetos similares em empresas em que não há tal base de informações à disposição da equipe de projetos ou em casos mais extremos isto pode definir a existência ou não do projeto, ao se analisar a viabilidade econômico-financeira de seu plano tendo como base histórico de projetos similares. De um modo ou de outro, construir-se-á tal base de informações no decorrer do projeto e caberá à equipe gerir os ativos de processos organizacionais de adequadamente. É válido verificar que os Ativos de Processos Organizacionais servem de entrada à vários processos do PMBOK® 4ª Edição (PMI, 2008) tais como Gerenciamento de Escopo, Gerenciamento de Tempo, Gerenciamento de Custo dentre outros.

Este trabalho visa verificar a importância dos Ativos de Processos Organizacionais, utilizando-se de seu referencial teórico e experiência profissional em empresa internacional que tornou-se global.



## REFERENCIAL TEÓRICO

Sobre os **Ativos de Processos Organizacionais**, segundo o PMBOK® 4ª Edição:

Os ativos de processos organizacionais incluem qualquer um ou todos os ativos relacionados a *processos*, de quaisquer ou todas as organizações envolvidas no *projeto* que podem ser usados para influenciar o sucesso do projeto. Esses ativos de processos incluem planos formais e informais, políticas, procedimentos e diretrizes. Os ativos de processos organizacionais também incluem as bases de conhecimento das organizações, como lições aprendidas e informações históricas. Eles podem incluir cronogramas terminados, dados sobre riscos e dados de valor agregado.

Pode ser entendido também como uma junção do Modelo da Qualidade da empresa aos documentos gerados no projeto. O Modelo da Qualidade é composto dos documentos formais como política, processos, etc., enquanto que a experiência consolida-se através dos documentos, relatórios e registros gerados durante o projeto, conforme ilustra a Figura 1 abaixo.



Figura 30 – Ativos de Processos Organizacionais  
Fonte: Página da “TRAIN & TROT”<sup>1</sup>.

Pode-se ainda subdividir estes ativos de processos organizacionais em categorias, conforme o PMBOK® 4ª Edição, sendo a primeira delas:

**1. Processos e procedimentos** – os processos e procedimentos da organização para a condução do trabalho incluem, mas não se limitam a:

- Processos organizacionais padrões, como normas, políticas (por exemplo, política de segurança e saúde, de ética e de gerenciamento de projetos), ciclos de vida padrão de produtos e projetos, e políticas e procedimentos de qualidade (por exemplo, auditorias de processos, metas de melhorias, listas de verificação e definições padronizadas de processo para uso na organização);
- Diretrizes padronizadas, instruções de trabalho, critérios de avaliação de propostas e critérios de medição de desempenho;
- Modelos (por exemplo, modelo de risco, estrutura analítica de projeto, diagrama de rede do cronograma do projeto e contrato).

e a segunda, relativa à experiência adquirida:

**2. Base de conhecimento corporativa** – A base de conhecimento organizacional corporativa para armazenamento e recuperação de informação inclui, mas não se limita a:

- Banco de dados de medição de processos usados para coletar e disponibilizar dados de medição de processos e produtos;
- Arquivos do projeto (por exemplo, linhas de base de escopo, custo, cronograma e qualidade, linhas de base de medição de desempenho, cronogramas de projeto, diagramas de rede do cronograma do projeto, registros de riscos, ações de resposta planejadas e impacto definido dos riscos);
- Bases de conhecimento de informações históricas e lições aprendidas (por exemplo, registros e documentos de projetos, todas as informações e documentação de encerramento dos projetos, informações sobre os resultados de decisões de seleção de projetos anteriores e do desempenho de projetos anteriores, assim como informações do esforço de gerenciamento de riscos).

Com a definição do PMBOK® (PMI, 2008) e sendo os Ativos de Processos Organizacionais entradas para vários processos de gerenciamento, observa-se no Gerenciamento de Riscos em Projetos em SALLES JUNIOR (2010):

*Riscos históricos: processo de analogia*

A analogia refere-se ao esforço em buscar informações históricas e conhecimento acumulado em projetos de natureza semelhante que porventura tenham sido realizados anteriormente, tanto internamente, na própria organização, quanto com relação a entidades externas que mantenham históricos de riscos em projetos. A existência de

tais informações permitirá maior rapidez e exatidão ao processo de identificação de riscos como um todo.

É verificado também no Gerenciamento de Custos em Projetos em BARBOSA (2011):

As empresas mais maduras em gerenciamento de custos possuem regras específicas, normalmente obtidas de sua experiência prática adquirida durante vários anos, por intermédio do arquivamento de dados históricos de custos reais. Esses dados podem estar organizados de acordo com um plano de contas, possibilitando, portanto, um bom *feedback*, que serve de base para o desenvolvimento de novas estimativas de custos.

e ainda no Gerenciamento do Tempo em projetos em BARCAUI (2010):

#### **Como preparar uma lista de atividades com estimativas**

Como toda receita que precisa de ingredientes, cada processo necessita de elementos para sua elaboração. Além da lista das atividades e seus atributos, sugerimos alguns “ingredientes” para que as atividades tenham uma boa estimativa:

- Conhecer o passado – saber como atividades iguais ou similares foram feitas no passado e que tipo de desafio foi enfrentado auxilia em muito o processo de estimar sem “chutar”. Muitas organizações dispõem hoje de bases de dados de conhecimento, nas quais as experiências da organização e de empresas similares são mantidas. Para determinados tipos de projeto é possível obter banco de dados comerciais nos quais estão disponíveis estimativas para a conclusão das atividades. Geralmente, esses bancos de dados não se limitam a informações de duração ou esforço, incluem dados sobre tipos de recursos, sequenciamento sugerido, EAP, etc. Alguns já incluem modelos de cronogramas para os principais aplicativos do mercado, (...);

Compreende-se então a importância dos Ativos de Processos Organizacionais para o Gerenciamento do Projeto em si e segundo Ricardo Vargas (VARGAS, 2009) a falta destes podem ser motivos de fracasso em projetos:

Mas a maioria dos insucessos é decorrente de outros tipos de falhas, chamadas falhas gerenciais, que podem perfeitamente ser evitadas tais como:

- (...);
- O projeto é baseado em dados insuficiente, ou inadequados;
- (...);
- O projeto foi estimado com base na experiência empírica, ou *feeling* dos envolvidos, deixando em segundo plano os dados históricos de projetos similares, ou até mesmo análises estatísticas efetuadas;
- (...);
- As pessoas não estavam trabalhando nos mesmos padrões, ou os padrões de trabalho não foram estabelecidos.

Sobre o conceito de **Empresas Multinacionais e Globais**<sup>2</sup>:

- a) **Organização Multinacional:** federação descentralizada em seus bens e responsabilidade que permite que as operações estrangeiras atuem com independência suficiente para responder às diferenças locais;
- b) **Organização Global:** Conjunto de operações internacionais centralizadas (objetivos comuns) onde a maior parte dos bens e das decisões estão concentrados em um ponto e que adota uma estrutura de ação orientada à grupos de trabalho requerendo comunicação intensiva e complexa interdependência em seus compromissos e entre as pessoas.

Como a organização global requer maior dependência, uma vez que os objetivos são comuns, o acesso os dados, processos, procedimentos, histórico, registros dentre outros documentos é facilitado e na maioria das vezes exigido de modo a se ter uma homogeneidade no trato das informações. Desta maneira, em projetos posteriores à transição de uma empresa multinacional para global, é possível ter acesso aos ativos dos processos organizacionais da matriz de modo a enriquecer a base de dados resultando em um planejamento do projeto sendo feito com maior acuracidade e qualidade.

## **METODOLOGIA**

A execução do trabalho foi realizada através de pesquisas em diversas referências bibliográficas da área de gerenciamento de projetos e gestão de empresas, artigos disponibilizados na internet e experiência profissional onde. Fundamental citar o conhecimento adquirido durante o curso durante aulas, colegas e contatos com outros profissionais.

## **RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO**

O objetivo deste trabalho foi verificar a importância dos ativos de processos organizacionais para o sucesso do projeto e para atingir tal objetivo utilizou-se da pesquisa bibliográfica para ressaltar esta importância, agregando a ela, a experiência da prática profissional na qual foi possível vivenciar o acesso a um maior ou menor volume destes ativos.

Constata-se no PMBOK® (PMI, 2008) que estes ativos tem o seu relevante papel dentro do gerenciamento do projeto destacando sua utilização como entrada de vários processos em todas as etapas do projeto – Iniciação, Planejamento, Execução, Planejamento e Controle e Enceramento – além de saída também destes processos, uma vez que a atualização de informação do projeto é constante durante todo seu ciclo de vida.

Durante uma vivência profissional, o leque de informações – ou seja, a quantidade de ativos de processos gerenciais – foi ampliado no momento em que estrategicamente uma empresa deixou de ser multinacional para se tornar global. As experiências e documentos puderam ser compartilhados e formaram uma base para que os projetos pudessem subir de patamar quanto à sua qualidade e precisão. Tais registros históricos e padronização foram fundamentais também para se aumentar a eficiência do projeto e conseqüentemente sua competitividade, uma vez que não foi necessário “reinventar a roda”. Verifica-se então, e conforme objetivo do trabalho, que os ativos de processos organizacionais, se existentes e bem utilizados, podem ser a chave para o sucesso dos projetos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA FILHO, Normam de Paula; SANTOS, Antônio Raimundo dos. A construção progressiva de competências metodológicas: a iniciação à pesquisa científica aplicada – apostila. FGV Management, 2012.

AZEVEDO, Guilherme Marques de. Transição de Multinacional para Global: As Dimensões da Mudança e os Seus Desafios. 2000. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.

BARBOSA et al., Christina. Gerenciamento de Custos em Projetos. 4. Edição. Rio de Janeiro: FGV, 2011. 172 p.

BARCAUI et al., André B. Gerenciamento do Tempo em Projetos. 3. Edição. Rio de Janeiro: FGV, 2010. 168 p.

BARTLETT, Christopher A., GHOSHAL, Sumantra. Managing Across Borders: The Transnational Solution. Boston: Harvard Business School Press, 1989. 416 p.

PMI (Project Management Institute). Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®). 4º edição. Newtown Square, 2008.

SALLES JUNIOR et al., Carlos Alberto Corrêa. Gerenciamento de Riscos em Projetos. 2. Edição. Rio de Janeiro: FGV, 2010. 176 p.

SOTILLE et al., Mauro Afonso. Gerenciamento do Escopo em Projetos. 2. Edição. Rio de Janeiro: FGV, 2010. 171 p.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 7. Edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2009. 276 p.