



RODRIGO ANDRETTA

**COMUNICAÇÃO COMO UM FATOR DETERMINANTE PARA O SUCESSO OU
FRACASSO DE PROJETOS - MODELO DE METODOLOGIA APLICADO NA
AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS DIVERSOS**

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientador

Curitiba – PR

2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

**“Comunicação como um fator determinante para o sucesso ou fracasso de projetos –
Modelo de metodologia aplicado na aquisição de serviços diversos”**

elaborado por Rodrigo Andretta 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, __ / __ / ____

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rodrigo Andretta, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP29-Curitiba (4/2012), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 07/03/2012 a 22/11/2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Comunicação como um fator determinante para o sucesso ou fracasso de projetos – Modelo de metodologia aplicado na aquisição de serviços diversos é autêntico e original.

Curitiba, __ / __ / ____

Rodrigo Andretta

Resumo

Este documento apresenta a descrição de uma pesquisa de estudos de caso abordando o gerenciamento de comunicações em projetos como fator determinante do sucesso ou fracasso dos mesmos. A pesquisa foi conduzida selecionando-se estudos de caso na literatura, nos quais fosse evidente a presença do fator comunicação. Cada estudo de caso foi descrito, analisado sob a ótica do gerenciamento de comunicação e, ao final, concluído com considerações sobre a aplicação ou não das boas práticas do PMBOK® (2008) entre outras técnicas de gerenciamento de comunicações, e o resultado obtido nos projetos.

Palavras Chave: projetos, gerenciamento, comunicações, sucesso.

Abstract

This document presents a description of a research of case studies about the management of communications in projects as a determinant factor of success or failure. The research was conducted by selecting case studies in the literature, in which it was evident the presence of the communication factor. Each case study was described, analyzed into the perspective of management of communication and ultimately concluded with considerations on the application or not of the best practices of the PMBOK ® (2008) among other techniques communications management, and the obtained result in projects.

Key Words: Projects, management, communications, success.

Agradecimentos

Agradecemos a todos os professores do curso, que contribuíram de forma significativa com a nossa formação de MBA em Gerenciamento de Projetos. Agradecemos a ISAE FGV pela qualidade do curso, disponibilização de materiais didáticos e atendimento aos alunos. Agradecemos de forma especial a nossa orientadora Denise Oldenburg Basgal pela dedicação na orientação desse trabalho. Agradecemos aos nossos familiares pelo apoio e incentivo, os quais foram essenciais durante o curso.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Visão Geral do Gerenciamento de Projetos.....	5
Figura 2 Modelo de Comunicação.	11
Figura 3 Visão Geral do Gerenciamento de Comunicação.	18
Figura 4 Identificação das partes interessadas.	20
Figura 5 Análise de partes interessadas de um projeto.....	23

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	OBJETIVO GERAL	1
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
2	DESENVOLVIMENTO	3
2.1	REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1.1	DEFINIÇÃO DE PROJETO	3
2.1.2	DEFINIÇÃO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	3
2.1.3	PMBOK®.....	4
2.1.4	ÁREAS DE CONHECIMENTO	5
2.1.4.1	GERENCIAMENTO DE INTEGRAÇÃO DO PROJETO.....	5
2.1.4.2	GERENCIAMENTO DO ESCOPO DO PROJETO	6
2.1.4.3	GERENCIAMENTO DE TEMPO DO PROJETO.....	6
2.1.4.4	GERENCIAMENTO DE CUSTOS DO PROJETO	7
2.1.4.5	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO PROJETO	7
2.1.4.6	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PROJETO	8
2.1.4.7	GERENCIAMENTO DE RISCOS DO PROJETO	9
2.1.4.8	GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES DO PROJETO.....	10
2.1.5	COMUNICAÇÃO	10
2.1.6	COMUNICAÇÃO EM PROJETOS	13
2.1.7	GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO	16
2.1.7.1	IDENTIFICAR AS PARTES INTERESSADAS	19
2.1.7.2	PLANEJAR AS COMUNICAÇÕES.....	20
2.1.7.3	DISTRIBUIR INFORMAÇÕES	23
2.1.7.4	GERENCIAR AS EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS	27
2.1.7.5	REPORTAR O DESEMPENHO.....	28

2.1.8	BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS	30
2.1.8.1	BARREIRAS DE CONHECIMENTO	30
2.1.8.2	BARREIRAS COMPORTAMENTAIS	30
2.1.8.3	BARREIRAS ORGANIZACIONAIS E TÉCNICAS	31
2.1.8.4	OUTRAS BARREIRAS	31
2.1.9	COMUNICAÇÕES PARA O GERENTE DE PROJETO	32
2.1.10	MÉTODOS DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS	34
2.1.11	PROJETOS FRACASSADOS	35
2.1.12	PROJETOS DE SUCESSO	36
2.2	METODOLOGIA	37
2.3	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	38
2.3.1	ESTUDO DE CASO 1: COMUNICAÇÃO E INTEGRAÇÃO	38
2.3.1.1	DESCRIÇÃO	38
2.3.1.2	ANÁLISE	38
2.3.1.3	CONCLUSÃO	39
2.3.2	ESTUDO DE CASO 2: COMUNICAÇÃO, ESCOPO, CUSTO, TEMPO E EQUIPE	39
2.3.2.1	DESCRIÇÃO	39
2.3.2.2	ANÁLISE	41
2.3.2.3	CONCLUSÃO	42
2.3.3	ESTUDO DE CASO 3: COMUNICAÇÃO E RISCOS	42
2.3.3.1	DESCRIÇÃO	42
2.3.3.2	ANÁLISE	43
2.3.3.3	CONCLUSÃO	44
2.3.4	ESTUDO DE CASO 4: COMUNICAÇÃO, RH E CLIENTE	44
2.3.4.1	DESCRIÇÃO	44
2.3.4.2	ANÁLISE	45
2.3.4.3	CONCLUSÃO	46
2.3.5	ESTUDO DE CASO 5: COMUNICAÇÃO E RISCOS	46
2.3.5.1	DESCRIÇÃO	46
2.3.5.2	ANÁLISE	47
2.3.5.3	CONCLUSÃO	48
3	CONCLUSÕES	50
4	POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	51

5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
6	APÊNDICES	55
6.1	MODELO DE METODOLOGIA APLICADO NA AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS DIVERSOS..	55

1 INTRODUÇÃO

As pesquisas de Dinsmore (1999), Prado (2000) e PMI CHAPTERS BRASILEIROS (2010) apontam que o gerenciamento de comunicações é o principal causador de falhas em projetos. A motivação desse trabalho parte do interesse em conhecer o tema em profundidade, estudando as boas práticas do PMBOK® (2008), entre outras técnicas de gerenciamento de comunicações, analisando estudos de casos de projetos reais nos quais esse aspecto de gerenciamento tenha sido determinante no sucesso ou no fracasso dos mesmos. O trabalho inicia com a apresentação dos objetivos geral e específicos, a apresentação da fundamentação teórica, as descrições e análises dos cinco estudos de caso escolhidos e, finalmente, a conclusão do trabalho.

1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho é avaliar o impacto da utilização das boas práticas do PMBOK® (2008) e outras técnicas de gerenciamento da comunicação em ambientes reais de projetos como fator determinante no sucesso ou fracasso dos mesmos.

1.2 Objetivos Específicos

Para realizar a pesquisa são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- Desenvolver o referencial teórico identificando as boas práticas do PMBOK® (2008) e principais técnicas para desenvolver o gerenciamento da comunicação em projetos de forma eficiente e eficaz, consultando diversas fontes de informação, entre livros, trabalhos acadêmicos e pesquisas na Internet.
- Estudar casos reais relatados em livros, vídeos, revistas, jornais e Internet.
- Identificar nas situações encontradas, os processos do gerenciamento de comunicações qual ou quais as área de conhecimento seguindo a classificação do PMBOK® (2008), foi mais afetada pelo gerenciamento da comunicação positiva ou negativamente.
- Analisar como a utilização das melhores práticas sugeridas no PMBOK® (2008) e outras técnicas proporcionaram resultados positivos ao projeto, assim como a não utilização das mesmas provocou resultados negativos.
- Concluir o trabalho apontando os principais aspectos do gerenciamento da comunicação como fatores determinantes no sucesso ou fracasso dos projetos, evidenciando

os casos estudados e as análises apresentadas. Apresentar sugestões sobre gerenciamento da comunicação em projetos.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Referencial Teórico

2.1.1 Definição de Projeto

Segundo a definição do PMI (2008), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. O caráter temporário significa que tem um início e um fim definido. O término ocorre quando os objetivos forem atingidos, quando estes objetivos não mais serão possíveis ou quando o projeto não se faz mais necessário. Temporário não quer dizer que terá uma duração curta e tão pouco se refere ao produto, serviço ou resultado gerado.

Cada projeto gera um resultado exclusivo, ainda que elementos repetitivos possam estar presentes em algumas das entregas, essa repetição não muda a singularidade do trabalho do projeto.

Um projeto pode trazer incertezas quanto aos resultados gerados, as tarefas podem ser novas para a equipe o que demanda maior planejamento do que atividades rotineiras. Um projeto pode envolver desde uma única pessoa até múltiplas unidades organizacionais.

2.1.2 Definição de Gerenciamento de Projetos

O PMI (2008) define que o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento é realizado aplicando-se de forma adequada 42 processos agrupados em 5 diferentes grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento.

No guia, o gerenciamento inclui:

1. Identificação de requisitos.
2. Adaptação aos resultados esperados pelos stakeholders durante o andamento do projeto.
3. Gerenciar restrições conflitantes entre escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos e demais itens.

Se um dos fatores conflitantes for alterado ao menos um outro provavelmente também será. Uma vez que há a possibilidade de mudanças, o plano de gerenciamento é dinâmico durante todo o ciclo de vida de um projeto.

2.1.3 PMBOK®

PMBOK® é o acrônimo para Project Management Body of Knowledge ou em uma tradução literal: Corpo de conhecimento de Gerenciamento de Projetos

Segundo o site PMISC (2014), o PMBOK é um livro e guia de autoria e propriedade exclusiva do Project Management Institute (PMI) que identifica e descreve o subconjunto do universo do conhecimento de Gerenciamento de Projetos reconhecido como boas práticas em projetos havendo consenso sobre seus valores e aplicabilidade entre seus praticantes, porém isto não representa que deve ser empregado uniformemente em todos os projetos, mas deve ser definido o que é apropriado a cada projeto ou indústria. Esse guia estabelece uma linguagem comum, servindo de referência para qualquer pessoa que se interesse pelo assunto.

O desenvolvimento do PMBOK® (2008) somente foi possível devido ao esforço voluntário de vários profissionais de gerenciamento de projetos do mundo todo que contribuem continuamente com o avanço do guia.

A sua estrutura contempla nove áreas específicas:

1. Gerenciamento da Integração do Projeto.
2. Gerenciamento do Escopo do Projeto.
3. Gerenciamento do Tempo do Projeto.
4. Gerenciamento dos Custos do Projeto.
5. Gerenciamento da Qualidade do Projeto.
6. Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto.
7. Gerenciamento das Comunicações do Projeto.
8. Gerenciamento dos Riscos do Projeto.
9. Gerenciamento das Aquisições do Projeto.

O site ainda define o PMBOK como ferramenta essencial para a profissão do gerenciamento de projetos. A Figura 1 ilustra a interação das áreas de conhecimento com o ciclo de vida dos projetos.

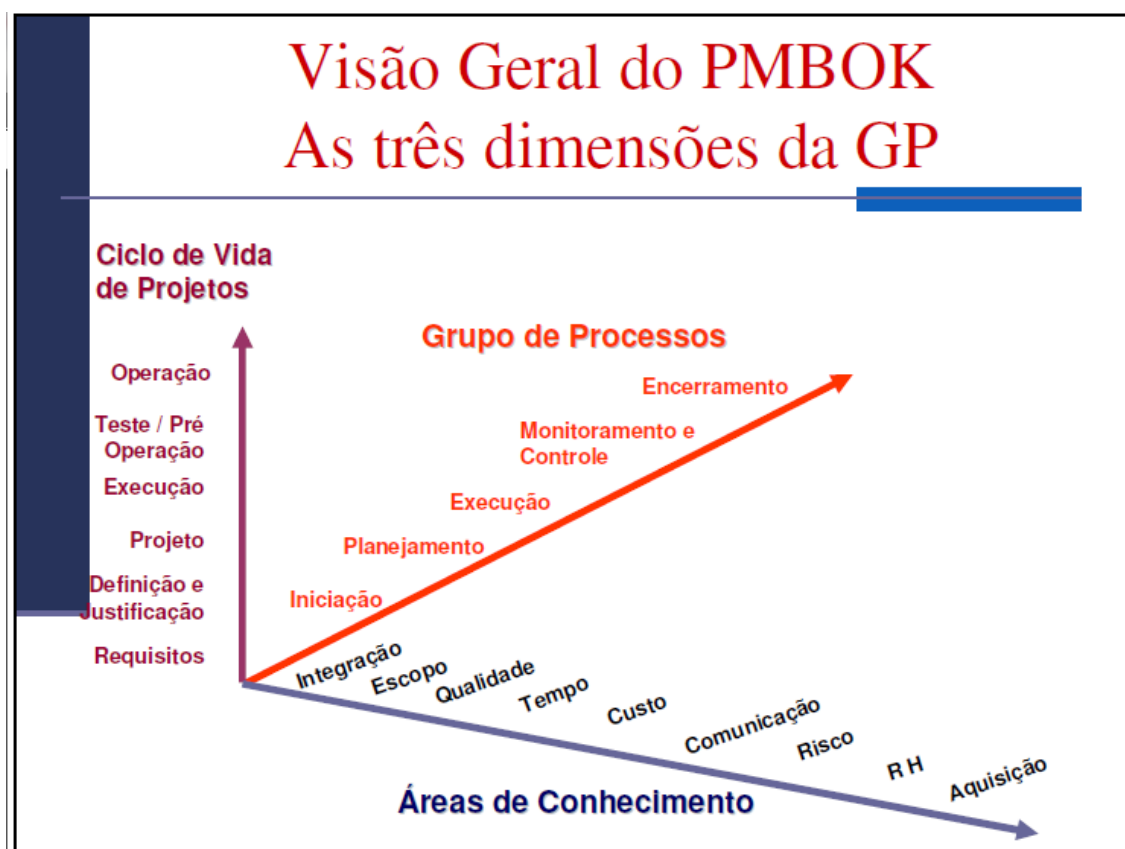


Figura 1 Visão Geral do Gerenciamento de Projetos.

Fonte: UFBA (2014).

2.1.4 Áreas de Conhecimento

2.1.4.1 Gerenciamento de integração do projeto

De acordo com PMI (2008), essa área descreve os processos requeridos para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento. A integração comporta características de unificação, consolidação, articulação e ações integradoras essenciais para o desenvolvimento e término do projeto. Esta área de conhecimento tem a função de interagir sobre as escolhas na alocação de recursos, concessões entre objetivos e alternativas conflitantes e o gerenciamento de dependências mútuas entre as áreas de conhecimento.

Os processos dessa área são:

1. Desenvolver o termo de abertura do projeto.
2. Desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto.
3. Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto.
4. Orientar e gerenciar a execução projeto.
5. Monitorar e controlar o trabalho do projeto.
6. Controle integrado de mudanças.
7. Encerrar o projeto.

2.1.4.2 Gerenciamento do escopo do projeto

De acordo com PMI (2008), essa área descreve os processos envolvidos para garantir que o projeto inclui todo o trabalho requerido (requisitos), e somente o trabalho requerido, para que seja concluído com sucesso. É composto por três processos de planejamento (três primeiros) e dois processos de controle e monitoramento (dois últimos). Os processos de planejamento criam um plano para o gerenciamento de escopo. Os processos de controle e monitoramento controlam se que o escopo está sendo cumprido conforme foi definido nos processos de planejamento e a verificação confirma com o cliente que está tudo correto.

Os processos dessa área são:

1. Coletar os requisitos.
2. Definição do escopo.
3. Criar a Estrutura Analítica de Processo (EAP).
4. Verificação do escopo.
5. Controle do escopo.

2.1.4.3 Gerenciamento de tempo do projeto

De acordo com PMI (2008), essa descreve os processos necessários para garantir o término do projeto no prazo correto. Os cinco primeiros processos são de planejamento e apenas o último é de controle. Os processos de planejamento definem as atividades que vão para o cronograma, a ordem de precedência das atividades, determinam o tipo e a quantidade

de recursos necessários, o tempo necessário para concluir as atividades, associam as atividades às datas do cronograma e por fim verificam se o andamento dos trabalhos está de acordo com o cronograma.

Os processos dessa área são:

1. Definir as atividades.
2. Sequenciar as atividades.
3. Estimar os recursos da atividade.
4. Estimar as durações da atividade.
5. Desenvolver o cronograma.
6. Controlar o cronograma.

2.1.4.4 Gerenciamento de custos do projeto

De acordo com PMI (2008), essa área descreve os processos envolvidos em estimativas e controle dos custos para que o projeto seja completado dentro do orçamento aprovado. Os primeiros dois processos são de planejamento e temos que os processos nesta área determinam o custo de cada atividade levando em consideração o recurso alocado, além dos períodos de trabalho que o recurso estará trabalhando na atividade, determinam que os custos de cada atividade sejam somados a fim de gerar uma linha de base de custos e seguidos por um processo de controle que acompanham a execução para verificar se as coisas estão ocorrendo conforme o orçamento definido.

Os processos dessa área são:

1. Estimar os custos.
2. Determinar o orçamento.
3. Controlar os custos.

2.1.4.5 Gerenciamento da qualidade do projeto

De acordo com PMI (2008), essa área descreve os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades para que o projeto satisfaça as necessidades pelas quais ele foi realizado. São processos que determinam padrões ou normas que devem ser seguidos para garantir a

qualidade do produto ou serviço, definem a realização de auditoria para constatar as entregas dentro dos padrões e expectativas estabelecidas.

Os processos desta área são:

1. Planejar a qualidade.
2. Realizar a garantia da qualidade.
3. Realizar o controle da qualidade.

2.1.4.6 Gerenciamento de recursos humanos do projeto

De acordo com PMI (2008), essa área estabelece os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto, de forma a otimizar os recursos humanos envolvidos no projeto, considerados os seus papéis, experiências e responsabilidades. Esses processos têm como objetivo determinar os tipos e o perfil dos profissionais, além da hierarquia desses profissionais e quem é responsável pelo o que no projeto enquanto ele estiver em execução, determinam como mobilizar as pessoas que foram requisitadas para o projeto, se preocupam com o treinamento da equipe, a integração e geração de conhecimento, determinam como resolver conflitos antes que afetem o projeto. O tipo e número pessoas na equipe podem mudar ao longo do projeto. Embora os membros da equipe tenham papéis e responsabilidades específicas dentro do contexto do projeto, o envolvimento de todos no planejamento do projeto e na tomada de decisões pode ser benéfico. Quanto maior a participação, maior o compromisso com o projeto.

Os processos desta área são:

1. Desenvolver o plano de recursos humanos.
2. Contratar ou mobilizar a equipe do projeto.
3. Desenvolver a equipe do projeto.
4. Gerenciar a equipe do projeto.

2.4.7 Gerenciamento das comunicações do projeto

De acordo com PMI (2008), nessa área estão os processos requeridos para garantir rápida e adequada geração, coleta, disseminação, armazenamento e disposição final das informações do projeto. Esta área de conhecimento será descrita com maior detalhes na seção

“2.1.7 Gerenciamento da Comunicação”, devido ser o objeto principal de estudo deste trabalho.

Os processos desta área são:

1. Identificar as partes interessadas.
2. Planejar as comunicações.
3. Distribuir as informações.
4. Gerenciar as partes interessadas.
5. Reportar o desempenho.

2.1.4.7 Gerenciamento de riscos do projeto

De acordo com PMI (2008), nessa área estão relacionados os processos para identificar, analisar, planejar respostas, monitorar e controlar os riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento de riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e impacto dos eventos negativos ao projeto. São cinco processos de planejamento e um de controle que elaboram uma lista de riscos identificados no projeto com o auxílio de técnicas específicas, buscam priorizar os riscos com base no grau de criticidade, permitem atribuir probabilidade numérica aos riscos, definem estratégias e ações para lidar com os riscos negativos e positivos, monitoram os riscos o que acarreta em novos riscos sendo identificados, conseqüentemente a revisão das análises e a redefinição de prioridades em relação aos riscos.

Os processos desta área são:

1. Planejar o gerenciamento de riscos.
2. Identificar riscos.
3. Realizar análise qualitativa de riscos.
4. Realizar análise quantitativa de riscos.
5. Planejar respostas aos riscos.
6. Monitorar e controlar riscos.

2.1.4.8 Gerenciamento de aquisições do projeto

De acordo com PMI (2008), nessa área de conhecimento inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. É importante observar que a organização pode ser tanto o comprador como o vendedor.

Os processos para gerenciar as aquisições abrangem o gerenciamento de contratos e controle de mudanças que são necessários para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compra emitidos por pessoas autorizadas da equipe do projeto, da mesma forma que abrangem a administração dos contratos emitidos por uma organização externa (o comprador) que está adquirindo o projeto da organização executora (o fornecedor) e a administração das obrigações contratuais atribuídas à equipe do projeto pelo contrato.

Os processos desta área são:

1. Planejar as aquisições.
2. Realizar as aquisições.
3. Administrar as aquisições.
4. Encerrar as aquisições.

2.1.5 Comunicação

A palavra comunicação é originária do latim “communicare” e seu significado é partilhar, tornar comum, associar, repartir, trocar opiniões, conferenciar. Comunicação implica em participação, em emissão e recebimento de informações, troca de mensagens.

Para Cleland (2000) a comunicação é um processo de permuta de pensamentos e opiniões através de um sistema comum de símbolos, sinais ou comportamento. Os autores ainda acrescentam que a comunicação é um processo onde duas ou mais pessoas efetuam a troca de entendimento sobre algo, podendo isto ocorrer através de símbolos escritos ou falados ou de forma não verbal (toque, gestos ou linguagem corporal).

De acordo com Mendes (1999), “a comunicação significa tornar comum, trocar informações, partilhar ideias, sentimentos, experiências, crenças e valores por meio de gestos, atos, palavras, figuras, imagens, símbolos.”.

Torquato (2004) entende que a função da comunicação como alavanca de mobilização “aparece como eixo da estratégia de arregimento dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si à organização”. A exigência atualmente é com relação à transparência e à visibilidade.

Comunicação é o processo através do qual as informações são trocadas entre as pessoas com a utilização de um sistema comum de símbolos, sinais, comportamentos. A comunicação pode ocorrer de maneira formal ou informal, mas é fundamental que as informações sejam compreendidas conforme o significado intencional do emissor.

Aristóteles foi o primeiro a citar um modelo de comunicação, ao dizer que o processo necessita de três elementos: aquele que fala, o que essa pessoa tentou dizer e aquele que escuta, criando assim a base dos modelos de comunicação de hoje, pois ficou clara a existência de um emissor, de uma mensagem e um receptor. (CHAVES, 2010).

Pode-se descrever o processo de comunicação com o envio de uma mensagem disparada por um emissor, o qual se utiliza de um canal de comunicação que levará a mensagem até um receptor. É de responsabilidade do emissor que a codificação da mensagem esteja numa linguagem que seja perfeitamente compreendida pelo receptor, um processo aparentemente simples, porém pesquisas apontam a comunicação como a principal causa na falha dos projetos. Equívocos na interpretação dos requisitos estabelecidos, informações enviadas a pessoas erradas, dúvidas em solicitações de mudança, redação mal formulada, são alguns exemplos que se destacam como problemas neste processo.

O processo de comunicação pode ser demonstrado pelo modelo emissor-receptor da Figura 1 a seguir:

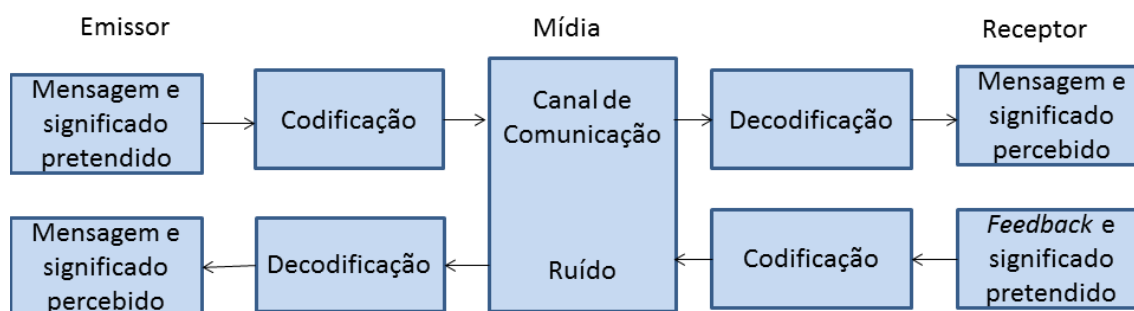


Figura 2 Modelo de Comunicação.

Fonte: Aatoria própria.

Emissor é o componente que emite uma mensagem para o receptor, ele conhece o significado pretendido da mensagem e então deve codificá-la para que seja transmitida pelo canal de comunicação escolhido. A comunicação será eficaz quando atingir seu objetivo e produzir a resposta desejada do receptor, o feedback positivo.

Mensagem significa o conteúdo que é dito, escrito ou transmitido por símbolos ou sinais, com o objetivo de gerar reações e comportamentos. Uma mensagem pode ser transmitida pelo som, pela voz, por texto, por desenhos, por gestos, expressões faciais, movimentos corporais ou por meios eletrônicos.

Codificação é a tradução da mensagem para uma linguagem que seja compreendida pelas outras pessoas.

O canal de comunicação é o meio de difusão da informação, capaz de transmitir mensagens e atingir o receptor. Estes canais são classificados como formais ou informais. Canais formais usam processos estruturados e diretivos, são produzidos conforme regras e padrões determinados, seriam exemplos os memorandos, e-mails, políticas, instruções normativas e relatórios de progresso. Já telefonemas, mensagens orais, encontros face a face são canais informais.

Receptor é o destinatário que recebe a informação e a interpreta. Se a compreensão da mensagem que foi transmitida acontecer como pretendia o emissor, o processo de comunicação terá atingido o seu objetivo com sucesso.

Ruído é tudo que afeta e interfere na transmissão de uma mensagem. Erros de escrita e de interpretação, as distorções de sinais eletrônicos, a voz baixa ou rouca numa conversação, a falta de atenção do receptor, o uso de jargões, siglas e códigos não conhecidos por todos os receptores são alguns exemplos de ruídos.

Feedback ou realimentação é a informação que o emissor obtém da reação do receptor em relação a mensagem enviada. Serve para avaliar o resultado da emissão, ajuda o emissor saber se a mensagem foi recebida e interpretada corretamente.

Os autores Cleland e Ireland (2000) relacionam alguns meios pelos quais as comunicações ocorrem nas organizações:

1. Reuniões, videoconferência.

2. Gráficos.
3. E-mail.
4. Telefonemas.
5. Planos de ação.
6. Políticas.
7. Regulamentos.
8. Fax.
9. Interações entre a equipe.
10. Objetivos.
11. Metas.
12. Estratégias.
13. Estrutura organizacional.

2.1.6 Comunicação em Projetos

Os projetos são realizados por pessoas, que utilizam a comunicação como elemento básico na compreensão do contexto em relação ao produto ou serviço que será desenvolvido, quais os objetivos a serem alcançados, as premissas e restrições, quais as tarefas planejadas e como elas devem ser executadas, acompanhar o desempenho do projeto, enfim, a comunicação esta presente em um projeto, desde sua autorização para início até o encerramento.

Entre as áreas de conhecimento apontadas pelo PMI (2008), a comunicação é cotada como uma das mais importantes, ela representa cerca de 90% do tempo do gerente de projeto e se destaca como o elo de ligação entre as pessoas, ideias e informações, além disso é notável que a maior parte dos problemas em projetos provem de falhas de comunicação, existe uma forte relação entre o desempenho do projeto e a habilidade de gerenciar as comunicações.

Segundo Dinsmore (1999) “quase tudo que acontece de errado em projetos pode ser rastreado a algum tipo de falha nas comunicações”.

O autor Prado (2000) apresenta uma pesquisa realizada com 287 gerentes de projetos para identificar na opinião dos entrevistados, as principais habilidades requeridas para gerentes de projetos. Os valores percentuais representam a quantidade de gerentes entrevistados que indicaram o item como importante:

1. Comunicação (84%).
2. Organização (75%).
3. Formação de Equipe (72%).
4. Liderança (64%).
5. Convivência (59%).
6. Tecnologia (46%).

A maioria das empresas fracassa em seus projetos por falta de comunicação. Essa é uma constatação da 6ª edição do Estudo de Benchmarking em Gestão de Projetos realizado pelo PMI CHAPTERS BRASILEIROS (2010). Segundo o levantamento, para 76% das empresas pesquisadas, problemas com a comunicação é o principal motivo pelo fracasso dos projetos, além disto, vários autores concordam que é o problema mais frequente nos projetos, isto ocorre porque o plano de comunicação de um projeto é complexo e requer excelente planejamento, as informações devem estar disponíveis para os stakeholders que necessitam dela, porém, apenas para eles, a linguagem em que o plano de comunicação é apresentado deve ser de fácil entendimento para a equipe e eficiente para comunicar o dado que ela pretende transmitir.

No ambiente de projetos a comunicação se refere aos processos necessários para garantir a apropriada coleta, distribuição, acesso e disseminação das informações referentes aos projetos.

A escolha do gerente de projetos é uma das ações mais importantes na administração de um projeto, uma vez que além das atribuições básicas de planejar, organizar, comandar, coordenar, controlar, tem a responsabilidade de viabilizar e realizar a integração e a comunicação entre todos os envolvidos no projeto. É fundamental que a pessoa escolhida tenha facilidade e habilidades interpessoais para penetrar em todos os departamentos e níveis da organização.

Para Maximiliano (1997), está sob a responsabilidade do gerente de projeto “assegurar a realização do projeto dentro dos padrões de desempenho da missão, do prazo e do custo, o que exige a administração de comunicações, recursos humanos, contratos, materiais e riscos”. É também dele a atribuição de interagir com o patrocinador do projeto (sponsor) e os stakeholders, mantendo todos informados do progresso do projeto e de todas as informações relevantes em relação aos mesmos. Para atender satisfatoriamente estas responsabilidades, o gestor do projeto deverá:

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

Para Lima (1999), o gerente de projeto é um administrador de interfaces entre os stakeholders internos e externos à empresa, necessariamente vai lidar com pessoas e conseqüentemente com competências, sentimentos, comportamentos e personalidades diversas.

De acordo com Mayo (2003), os gerentes deveriam desenvolver habilidades humanas e sociais com a finalidade de facilitar a comunicação interpessoal dos grupos formais e informais da organização de trabalho.

De acordo com Dinsmore (1999), os ruídos de comunicação acontecem em todas as fases do projeto. Desde o momento de aprovação do projeto podem surgir barreiras de comunicação, é preciso que as diversas pessoas envolvidas acreditem em uma única ideia.

Depois nas fases de concepção e planejamento a comunicação é intensa, envolve a troca, organização e distribuição das informações de forma que decisões possam ser tomadas. Na fase de implementação, segue a dependência e eficácia das comunicações devido à necessidade de transferência de dados no momento certo, com total integridade, além dos eventuais ajustes. E por fim na fase de encerramento e transferência do projeto para o cliente onde haverá forte interação entre a equipe do projeto e as pessoas que ficarão responsáveis pela operação do projeto.

Portanto a comunicação é um instrumento fundamental de ligação e integração entre os diversos elementos do projeto, ela tem importância estratégica para o sucesso do mesmo, uma vez que os processos interagem entre si e também com as demais áreas de conhecimento.

2.1.7 Gerenciamento da Comunicação

A comunicação ocorre em muitos canais, com diversos emissores e receptores, em diversos momentos e direções e de maneira imprevisível. É fundamental conhecer os interesses de cada receptor, para enviar-lhe informações que serão realmente úteis. A informação certa para a pessoa certa. Não adianta os gerentes de projetos usarem grande parte de seu tempo falando ou mandando e-mails se não se fizerem entender, de forma correta e em tempo hábil.

Segundo Chaves (2010), “o processo de comunicação em projetos deve se ajustar não só ao ambiente organizacional no qual o projeto esta inserido, mas também no tipo ou natureza de cada projeto que esta sendo desenvolvido”. Quando um determinado projeto é desenvolvido e executado pelos próprios membros de uma organização a comunicação existirão facilidades no entrosamento e na distribuição de informações entre os envolvidos no projetos, o que não ocorrerá quando o projeto é desenvolvido e/ou executado por uma equipe externa a organização, ou quando houverem equipes em diferentes localizações. A forma de comunicação também varia de acordo com o tipo ou natureza do projeto, considerando a diversidade de características dos projetos, sejam de engenharia, implantação de novos canais de vendas, desenvolvimento ou implementação de sistemas entre outros, é importante considerar que para alguns a exatidão das informações é fundamental, já em outros o entrosamentos emocional entre os integrantes terá um peso muito maior ou a ordem cronológica dos acontecimentos é o que fará toda a diferença.

As grandes diretrizes para a definição dos conteúdos e das formas da comunicação vão depender da quantidade de pessoas, distribuição dos recursos, distribuição em setores, nível de interesses e o grau de resistência das partes interessadas. (FARIA, 2010).

Dessa forma, estudar e compreender as expectativas das partes interessadas, internas ou externas ao projeto, identificar as informações relevantes e a quem devem ser endereçadas, entender as dificuldades do fluxo de informações, bem como determinar a melhor forma para atender a essas necessidades, passa a ser um fator de extrema relevância para o sucesso do projeto, minimizando riscos de desinformação e frustração. Para que todos estes elementos inerentes à comunicação ocorram de maneira eficiente e construtiva, é necessário estabelecer um plano de comunicação e padronizar as formas de comunicação que serão utilizadas durante o projeto. (FARIA, 2010).

Segundo PMI (2008), o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada. O capítulo que trata desta gerência está dividido em cinco grandes processos que organizam e facilitam a forma como as informações serão distribuídas ao longo do projeto, são eles:

1. Identificar as partes interessadas.
2. Planejar as comunicações.
3. Distribuir informações.
4. Gerenciar as expectativas das partes interessadas.
5. Relatar desempenho.

A Figura 3 mostra um resumo dos processos, ou visão geral do gerenciamento das comunicações:

Fases do projeto	Processos	Entradas	Ferramentas e técnicas	Saídas
Iniciação	Identificar as partes interessadas	<input type="checkbox"/> Termo de abertura do projeto <input type="checkbox"/> Documentos de aquisição <input type="checkbox"/> Fatores ambientais da empresa <input type="checkbox"/> Ativos de processos organizacionais	<input type="checkbox"/> Análise das partes interessadas <input type="checkbox"/> Opinião especializada	<input type="checkbox"/> Registro das partes interessadas <input type="checkbox"/> Estratégia para gerenciamento das partes interessadas
	Planejar as comunicações	<input type="checkbox"/> Registro das partes interessadas <input type="checkbox"/> Estratégia para gerenciamento das partes interessadas <input type="checkbox"/> Fatores ambientais da empresa <input type="checkbox"/> Ativos de processos organizacionais	<input type="checkbox"/> Análise dos requisitos da comunicação <input type="checkbox"/> Tecnologia das comunicações <input type="checkbox"/> Modelos de comunicação <input type="checkbox"/> Métodos de comunicação	<input type="checkbox"/> Plano de gerenciamento das comunicações <input type="checkbox"/> Atualizações nos documentos do projeto
Execução	Distribuir informações	<input type="checkbox"/> Plano de gerenciamento do projeto <input type="checkbox"/> Relatórios de desempenho <input type="checkbox"/> Ativos de processos organizacionais	<input type="checkbox"/> Métodos de comunicação <input type="checkbox"/> Ferramentas de distribuição de informações	<input type="checkbox"/> Atualização em ativos de processos organizacionais
Controle e monitoramento	Reportar o desempenho	<input type="checkbox"/> Plano de gerenciamento do projeto <input type="checkbox"/> Informações sobre o desempenho do trabalho <input type="checkbox"/> Medidas de desempenho do trabalho <input type="checkbox"/> Previsões de orçamentos <input type="checkbox"/> Ativos de processos organizacionais	<input type="checkbox"/> Análise de variação <input type="checkbox"/> Métodos de previsão <input type="checkbox"/> Métodos de comunicação <input type="checkbox"/> Sistemas de distribuição de informações	<input type="checkbox"/> Relatórios de desempenho <input type="checkbox"/> Atualizações em ativos de processos organizacionais <input type="checkbox"/> Solicitações de mudanças
	Gerenciar as expectativas das partes interessadas	<input type="checkbox"/> Registro das partes interessadas <input type="checkbox"/> Estratégia para gerenciamento das partes interessadas <input type="checkbox"/> Plano de gerenciamento do projeto <input type="checkbox"/> Registro das questões <input type="checkbox"/> Registro das mudanças <input type="checkbox"/> Ativos de processos organizacionais	<input type="checkbox"/> Métodos de comunicação <input type="checkbox"/> Habilidades interpessoais <input type="checkbox"/> Habilidades de gerenciamento	<input type="checkbox"/> Atualizações em ativos de processos organizacionais <input type="checkbox"/> Solicitações de mudanças <input type="checkbox"/> Atualizações no plano de gerenciamento do projeto <input type="checkbox"/> Atualizações nos documentos do projeto

Figura 3 Visão Geral do Gerenciamento de Comunicação.

Fonte: Guia PMBOK® (2008).

Estes processos interagem entre si e também com os processos de outras áreas de conhecimento. Cada processo ocorre pelo menos uma vez em todos os projetos e pode ocorrer em uma ou mais fases, caso o projeto tenha várias fases, PMI (2008).

Dentro de cada grupo de processos, os processos individuais podem ser ligados pelas suas entradas (inputs) e saídas (outputs). Focando nessas ligações, podemos descrever cada processo nos termos de seus componentes:

- Entradas (inputs)– documentos ou itens que serão trabalhados pelo processo.
- Ferramentas e técnicas – mecanismos aplicados aos inputs para criar os outputs.
- Saídas (outputs)– documentos ou itens que serão o resultado final do processo.

Esses três componentes de processo transformam decisões, condições, planos e reações em condições e progresso. A saída de um processo geralmente é a entrada para outro. Dentro de cada processo, as ferramentas e técnicas usadas orientam e influenciam a sua saída. Uma saída com falhas pode comprometer a entrada de processos dependentes.

Os processos podem ser modificados, ou até excluídos, para melhor atender as particularidades de cada projeto. No entanto, essas modificações devem ser feitas criteriosamente.

2.1.7.1 Identificar as partes interessadas

De acordo com o PMI (2008), as partes interessadas são pessoas ou organizações (por exemplo, clientes, patrocinadores, organização executora ou o público) ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto. Elas também podem exercer influência sobre o projeto, suas entregas e sobre os membros da equipe do projeto.

As boas práticas para este processo orientam o gerente do projeto a relacionar todas as pessoas e organizações que podem ser afetadas direta ou indiretamente pelo projeto, documentar as informações relacionadas ao nível de interesse, o envolvimento e impacto em relação ao projeto, além do nível de autoridade dentro da organização e do projeto.

Partes interessadas positivas são as que normalmente se beneficiariam de um resultado bem-sucedido do projeto, enquanto as partes interessadas negativas são as que enxergam resultados negativos a partir do sucesso do projeto. (PMI, 2008).

É fundamental identificar e analisar os níveis de interesse, expectativas, importância e influência das partes interessadas desde o início do projeto, classificando como “Membros de rede”, “Aliados”, “Bloqueadores” e “Desaceleradores”, para elaborar uma estratégia objetivando maximizar as influências positivas e mitigar os impactos negativos. É comum os gerentes de projeto negligenciarem estas forças que se podem sobrepor ou mesmo conflitar com os interesses do projeto, a atuação tardia em relação a estas questões podem dificultar muito o bom andamento do projeto e levar inclusive ao cancelamento. Outra análise importante é o relacionamento entre as partes interessadas que podem alavancar parcerias.

A Figura 4 mostra os posicionamentos e alternativas de ação estratégia do gerente de projetos com base na classificação dos interesses:

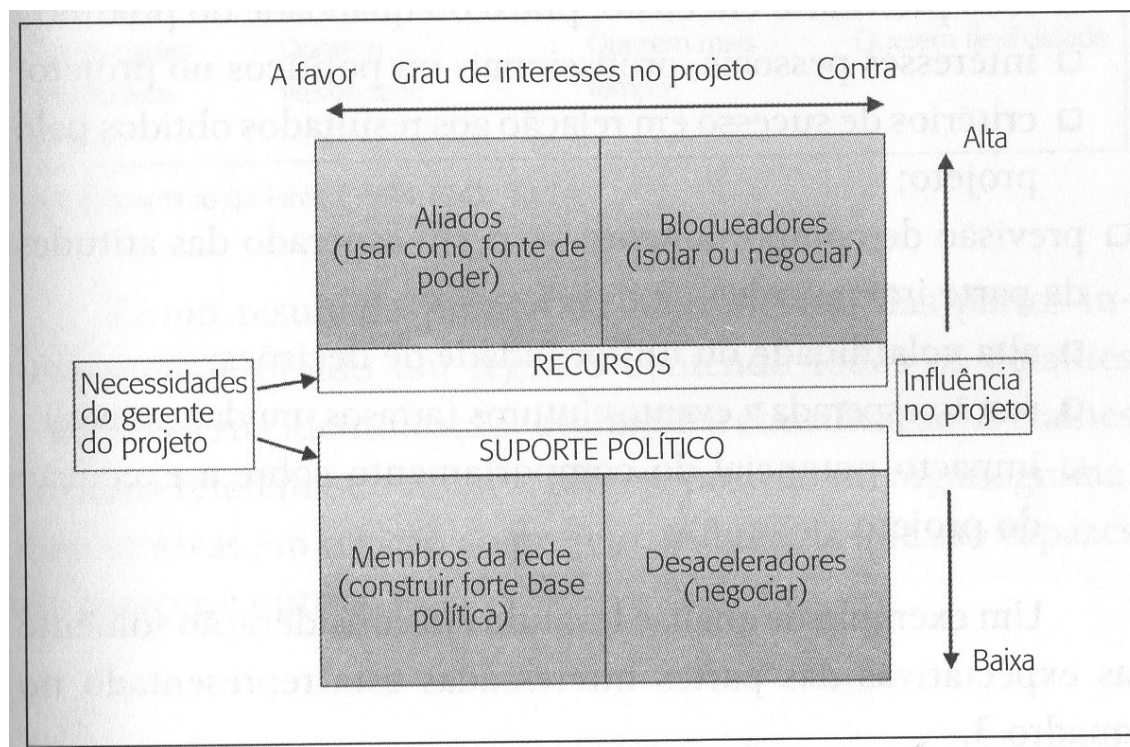


Figura 4 Identificação das partes interessadas.

Fonte: Adaptado de Nolan (1987).

2.1.7.2 Planejar as comunicações

Planejar as comunicações é o processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição de uma abordagem de comunicação. (PMI, 2008).

Dependendo do porte e natureza do projeto, as partes interessadas são compostas por uma diversidade de executivos, membros de equipe, usuários, clientes, fornecedores, com diferentes graus de experiência técnica ou administrativa, expectativas e opiniões. Manter todos estes indivíduos informados e alinhados é um desafio que só será superado utilizando um conjunto de estratégias de comunicação cuidadosamente elaboradas, considerando ainda que o processo de comunicação é um dos que mais consome tempo do gerente de projetos e, portanto, precisa estar devidamente considerado no cronograma de suas atividades.

Estas estratégias são organizadas em políticas e ações definidas que se concretizam num plano de comunicação.

De acordo com Chaves (2010), o desenvolvimento de um plano de comunicação eficiente e eficaz deve ter como objetivos atingir os seguintes propósitos:

- Assegurar que as informações importantes cheguem às partes corretas nos prazos adequados.
- Apontar e identificar problemas potenciais, por meio de reportes de andamento programados e consistentes.
- Gerar entusiasmo e empolgação para com o projeto.
- Organizar e acompanhar as questões técnicas e de projeto; (inclui isto/livro).
- Facilitar a tomada de decisão e o controle de mudanças.
- Oferecer um processo específico para feedback e resolução de conflitos.
- Melhorar e facilitar o trabalho em equipe, a cooperação e colaboração.

Um plano de comunicação pode variar conforme a complexidade, tamanho e duração do projeto, mas deve conter os seguintes aspectos básicos:

- Propósito – os objetivos da comunicação do projeto sejam eles formais ou não.
- Métodos – os mecanismos e formatos da comunicação no projeto.
- Frequência – o momento (data e evento) e a frequência das atividades formais de comunicação.

O gerente de projeto não deve impor aos interessados as informações que estes devem receber, ao contrário, deve planejar a comunicação considerando o que os interessados desejam receber. Ao identificar as necessidades de informações deve discutir o plano de comunicação com os interessados de forma que este seja o mais próximo possível às suas necessidades no se refere ao nível de detalhamento, periodicidade, mídia, etc. (CHAVES, 2010).

Conforme Verma (1995), “se a base do gerenciamento de projetos é a formalização de processos para alcançar melhor desempenho, a informação e a comunicação não podem ser relegadas ao improvisado e à intuição”.

O autor Chaves (2010) sugere como componentes para um plano de comunicação os seguintes itens:

- Procedimentos para coleta de informações do projeto.

- Descrição do livro de controle de projeto, que mais do que um livro, representa, na prática, uma biblioteca, que será o ponto central de coleta e compartilhamento das informações, definindo como as mesmas serão atualizadas.

- Uma lista de distribuição de informações estabelecendo se foram fornecidas, por quem, para que parte interessada, em que formato e com frequência.

- Uma descrição do formato e conteúdo de cada informação que é distribuída regularmente, usando-se, sempre que possível, formulários padronizados e modelos.

- Um cronograma apresentando a periodicidade de cada informação distribuída regularmente e a pessoa responsável pela sua geração.

- Um cronograma de reuniões definidas de forma sincronizada – reuniões com fornecedores antes de reuniões internas, reuniões de nível gerencial ou tático antes das reuniões executivas ou estratégicas, enfatizando-se as reuniões obrigatórias por contrato.

Segundo Quirke (1996), pode-se planejar a combinação de mensagens com os meios de comunicação para desenvolver diferentes graus de envolvimento:

- Conscientização – fazer com que as pessoas tenham ciência de algo.
- Compreensão – fazer com que as pessoas tenham ciência e assimilação, visando evitar percepções distorcidas que gerem boatos.

- Apoio – permitir aos participantes aprofundar o conhecimento no assunto objeto da comunicação e fazer com que eles colaborem com informações, quando necessário.

- Envolvimento – envolver os participantes no assunto (normalmente implica crença no projeto).

- Comprometimento – obter dos envolvidos participação mais efetiva e o compromisso com a solução ou ações.

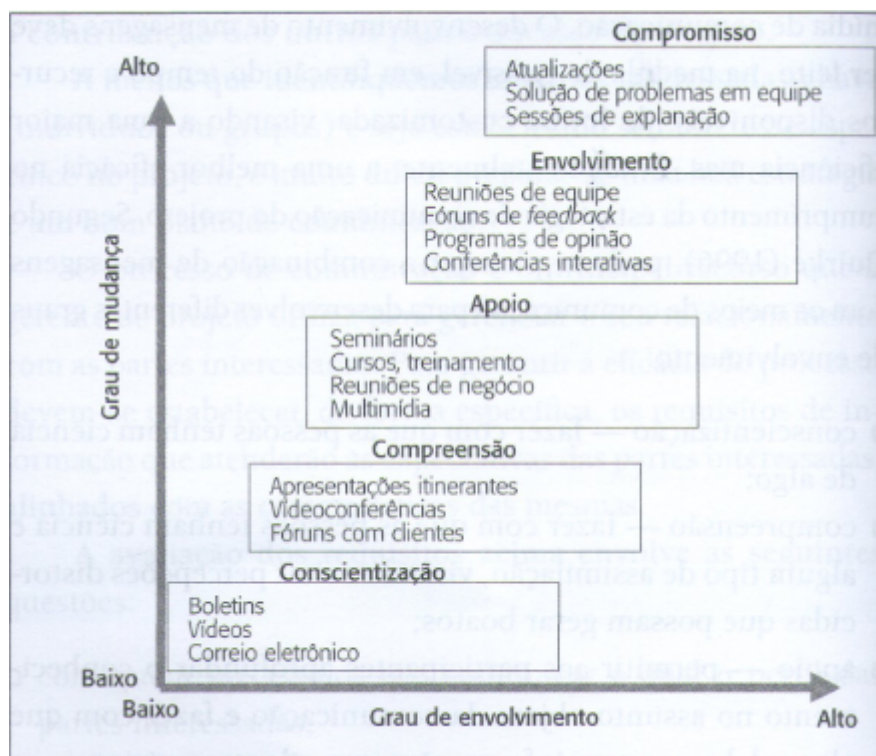


Figura 5 Análise de partes interessadas de um projeto.

Fonte: Adaptado de Quirke (1996).

2.1.7.3 Distribuir informações

Conforme PMI (2008), este é o processo que envolve “colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado”.

A coleta e a distribuição das informações estarão presentes em todo o ciclo de vida de um projeto, o desafio é fazer com que as informações apropriadas cheguem de forma íntegra ao seu destino. Muitas informações precisam ser avaliadas, repassadas e esclarecidas a pessoas ou grupos específicos ou a todos os envolvidos e interessados, sendo assim o mapeamento de quem recebe qual informação, quando e como, resultante de plano de comunicação é de extrema importância para sucesso no gerenciamento do projeto. O foco principal aqui é implementar o plano de comunicação, o que não impede a necessidade de respostas a solicitações inesperadas de informações.

A distribuição eficaz de informações contempla algumas técnicas, como:

- Modelos de emissor-receptor – realimentação de feedback e quebra de barreiras da comunicação.

- Escolha dos meios de comunicação – comunicar por escrito ou oralmente, um relatório formal ou um memorando informal, pessoalmente ou por e-mail.
- Estilo de redação – usar a voz ativa ou passiva, escolha das palavras e estrutura das frases.
- Técnicas de gerenciamento de reuniões – preparação de agenda, planos de ação e tratamento de conflitos.
- Técnicas de apresentação – linguagem corporal, utilização de apoios visuais e audiovisuais.
- Técnicas de facilitação – obtenção de consenso e superação de obstáculos.

O plano de comunicação e os relatórios de desempenho são entradas fundamentais para a distribuição, dando uma visão da situação atual do projeto. As previsões são calculadas e atualizadas com base nas medições de desempenho que vão formatar a visão de futuro. Estas informações precisam ter o máximo de precisão e devem estar disponíveis antes das reuniões do projeto.

A escolha dos métodos e ferramentas para a comunicação que melhor se adequa ao projeto deve ser avaliada em função do tamanho e tempo do projeto, da quantidade de membros envolvidos, da familiaridade com a tecnologia, do custo, o ambiente organizacional.

PMI (2008) apresenta como ferramentas de distribuição:

- Documentos impressos, sistemas manuais de arquivamento, comunicados de imprensa e bancos de dados eletrônicos com acesso compartilhado.
- Ferramentas eletrônicas de conferência e comunicação, como e-mail, fax, correio de voz, telefone, videoconferência, reunião pela Internet, websites e publicação na web.
- Ferramentas eletrônicas de gerenciamento de projetos, como interfaces da web para softwares de gerenciamento de projetos e elaboração de cronogramas, softwares de apoio a reuniões e escritórios virtuais, portais e ferramentas colaborativas de gerenciamento de trabalho.

Alguns métodos de comunicação são mais comuns e de acordo com Mersino (2009), existem vantagens, desvantagens e formas de aperfeiçoá-los utilizando a inteligência emocional. Exemplificando:

- Mensagens instantâneas ou por E-mails tem grande utilização no dia a dia de um gerente de projetos, devido a frequente utilização destas ferramentas e ao impacto que elas provocam, porém devem ser utilizadas com cuidado. O e-mail tem um grande alcance de forma muito rápida, portanto no caso de um descontrole emocional ocasionará um grande estrago, esse tipo de erro acontece frequentemente e de forma não intencional, muitas vezes a mensagem acaba sendo transmitida até mesmo para as pessoas erradas, o que acaba gerando uma situação bastante constrangedora. Antes de redigir um e-mail é importante analisar se ele é realmente necessário, caso sua mensagem possua um tom emocional com certeza o e-mail não é a ferramenta adequada. No caso das mensagens instantâneas o primeiro risco advém do fato de que muitas pessoas se comunicam ao mesmo tempo com diversos interlocutores e correm o risco de enviar a mensagem para o destinatário errado, outra característica da mensagem instantânea é a informalidade que acaba tornando as conversas menos profissionais. Tanto o e-mail quanto a mensagem instantânea ainda correm o risco de serem mal interpretados, diferentes interlocutores podem interpretar a mesma mensagem em contextos diferentes;

- Reuniões são atividades constantes aos integrantes das equipes de projetos, existe uma lógica a ser seguida que contribui para que as reuniões tornem-se mais eficientes, reuniões devem sempre ser iniciadas com a apresentação dos objetivos e da pauta a ser seguida, é importante que o gerente de projetos observe e analise o comportamento do grupo para identificar o que cada um está sentindo e se há interesse pela reunião, caso perceba que há desmotivação ou desinteresse pode-se questionar o motivo ou mudar o tom da reunião, respeito é essencial e deve ser demonstrado até mesmo pelas pessoas que não estão presentes, sarcasmo ou outras atitudes inadequadas como conflitos devem ser monitoradas e solucionadas;

- Comunicações não verbais são representadas quando nos comunicamos sem utilizar palavras seja por linguagem corporal, toque, aparência, roupas e até mesmo o carro que a pessoa utiliza, isso tudo envia uma mensagem sobre você de uma maneira que o interlocutor pode criar uma opinião a respeito do emissor ou receptor antes mesmo deste dizer uma palavra sequer. As ações são as mais relevantes, especialmente se suas palavras não

combinam com suas ações, as ações serão mais significativas ao entendimento do seu interlocutor.

A utilização da tecnologia pode facilitar e agilizar a distribuição das informações:

- Vídeo ou teleconferência – extremamente útil quando existe a distância física dos participantes do projeto, permitindo a realização de reuniões com redução de tempo e gastos, independente da disposição geográfica e espaço disponível. Atualmente não é necessário que a empresa possua recursos sofisticados para a transmissão de voz e imagem, pela internet é possível estas facilidades de forma econômica e eficiente, utilizando, por exemplo, o Skype.

- Intranet e Extranet – aplicações web acessadas pela intranet (ambiente interno da empresa) ou extranet (ambiente web externo à empresa) são meios de comunicação práticos e poderosos, os interessados podem ter acesso a arquivos do projeto, receber mensagens, criar fóruns de discussão, participar de chats (conversas online) compartilhar agendas e pautas de reuniões. Pode ser um ambiente consolidador das informações do projeto.

- Rede Social – Estrutura social composta por grupo de pessoas ou organizações conectadas por um vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos e redes de informação. As características fundamentais das redes é a sua abertura e porosidade, possibilitando relacionamentos horizontais e não hierárquicos entre os participantes, são projetadas para permitir a interação através do compartilhamento de informações, conhecimentos, interesses e esforços em busca de objetivos comuns (exemplos: LinkedIn, Youtube, Twiter, Facebook).

- GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos é um conjunto de tecnologias utilizadas para capturar, armazenar, compartilhar, preservar, distribuir e gerenciar informações e imagens. A princípio, não existe restrições com relação à natureza dos documentos digitalizados, eles podem ser das mais variadas origens e mídias, como papel, imagem, microfilme, áudio, vídeo.

- Reunião em projetos – de acordo com Chaves (2010), reunião é um encontro entre pessoas, organizado e dirigido segundo regras de participação conhecidas por todos, com o objetivo de apresentar e trocar ideias, coletar opiniões, definir novos métodos ou propor soluções para problemas. Numa reunião os participantes são submetidos a estímulos coletivos, sendo chamados a opinar, debater e participar das decisões. Para que as reuniões

gerem os resultados esperados é necessário efetuar e seguir um planejamento da pauta a ser discutida, que significa estabelecer os objetivos, elencar os tópicos, escolher os participantes, divulgar a agenda de convocação juntamente com a pauta e preparar-se para a reunião.

Durante a vida do projeto ocorrem diferentes tipos de reuniões:

- Reuniões de partida (“ponta-pé” inicial do projeto, kick-off).
- Reuniões de acompanhamento.
- Reuniões para registro e acompanhamento de problemas.
- Reuniões para registro de lições aprendidas.
- Reuniões para registro e acompanhamento de mudanças.
- Reuniões para registro e acompanhamento de ações corretivas e preventivas.
- Reuniões de encerramento ou de entrega de projeto.

2.1.7.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas

Garantir a motivação, empenho e credibilidades dos integrantes em relação ao projeto, atribui ao gerente do projeto a função de manter o foco na realização das expectativas das partes interessadas.

“O gerenciamento ativo das expectativas das partes interessadas diminui o risco de que o projeto deixe de cumprir suas metas e seus objetivos devido a questões não solucionadas das partes interessadas e limita os transtornos durante o projeto”. (PMI, 2008).

O processo de gerenciar as expectativas das partes interessadas envolve atividades de comunicação dirigidas às partes interessadas com o objetivo de influenciar suas expectativas, abordar as preocupações e solucionar as questões, tais como:

- Gerenciar ativamente as expectativas das partes interessadas para aumentar a probabilidade de aceitação do projeto, negociando e influenciando seus desejos para alcançar e manter as metas do projeto.
- Abordar as preocupações que ainda não se tornaram questões, geralmente relacionadas com a prevenção de futuros problemas. As preocupações precisam ser reveladas, analisadas e os riscos possíveis avaliados.

- Esclarecer e solucionar as questões que foram identificadas. A solução pode resultar em uma solicitação de mudança ou pode ser tratada fora do projeto, podendo ser adiada para outra fase ou projeto, ou ainda transferida para outra entidade organizacional.

Haverá aqui um desafio do gerente de projeto em relação as suas habilidades interpessoais que segundo Chaves (2010) vai precisar desenvolver novas capacidades entre elas:

- Como definir a natureza das expectativas das partes interessadas.
- Como entender o impacto das expectativas não conhecidas/escondidas e como descobri-las.
- Como ouvir os desejos e crenças das partes interessadas.
- O que fazer quando as expectativas não estão alinhadas com o plano do projeto.

O gerente de projeto entendendo e assumindo suas responsabilidades com as partes interessadas, precisa desenvolver um relacionamento que estabeleça um feedback informal, mais sincero e emocional além daquele obtido nos relatórios ou reuniões. Isto proporciona ao gerente informações valiosas que auxiliam na condução e negociações do projeto de maneira mais efetiva e harmoniosa.

É importante registrar todas as questões levantadas pelas partes interessadas, mesmo as questões que estiverem fora do escopo, as quais deverão ser tratadas por um comitê de avaliação de mudanças.

O gerenciamento das expectativas é uma parte crítica da comunicação, pois nada é mais desagradável que entregar um projeto tecnicamente perfeito e descobrirmos que as partes interessadas estão desapontadas, pois esperavam algo completamente diferente.

2.1.7.5 Reportar o desempenho

Segundo o PMI (2008) este último processo do gerenciamento das comunicações em projeto, é o processo responsável pela coleta e distribuição das informações sobre o desempenho do projeto, considerando também os relatórios de andamento e as medições do progresso e previsões. Envolvendo a coleta e a análise periódica da linha de base em relação aos dados reais para entender, interpretar e comunicar o andamento, o desempenho e ainda

prever os resultados do projeto, fornecendo aos interessados informações sobre como estão sendo utilizados os recursos para atingir os objetivos do projeto e projetar a situação futura.

As linhas de base (baselines) descritas e apresentadas no plano de projeto devem ser o ponto de referência nas avaliações de desempenho do projeto.

Os resultados do projeto são registrados e comparados com os resultados planejados de forma a obter a variação do projeto, o que pode indicar a necessidade de ajustes para manter o projeto dentro do planejado e das expectativas.

De acordo com Chaves (2010), os relatórios de desempenho devem fornecer informações em relação ao escopo, cronograma, custos, riscos e qualidade. A partir destes relatórios é possível ter uma visão mais clara do comportamento das variáveis críticas do projeto e com isto propor mudanças e corrigir os rumos para que os objetivos sejam alcançados. Destacando-se aqui três exemplos de relatórios:

- Relatório de Análise de Valor Agregado, muito utilizado em projetos de engenharia, relacionando custo, prazo e trabalho efetivamente realizado.
- Relatório de Desempenho de atendimento a produtos do projeto, avaliando a qualidade do projeto sob o ponto de vista do cliente.
- Relatório de Scorecard do projeto faz um balanceamento das quantidades relevantes que precisam ser alcançadas para o projeto obter sucesso.

Conforme o PMI (2008) os relatórios de desempenho precisam fornecer no nível adequado ao público que irá recebê-lo. Os formatos podem variar do mais simples aos mais elaborados. Relatórios de andamento simples pode mostrar informações do desempenho, como o percentual das tarefas completas, ou painéis de indicadores da situação das áreas do projeto. Relatórios mais elaborados podem incluir:

- Análise de desempenho anterior.
- Situação atual dos riscos e questões.
- Trabalho concluído durante o período.
- Resumo das mudanças aprovadas no período.
- Resultado da análise da variação.

- Relatório completo fornecendo término previsto do projeto (incluindo tempo e custo).
- Outras informações relevantes a serem revisadas e analisadas.

Esses relatórios podem ser elaborados periodicamente ou com base em exceções. As formas mais comuns destes relatórios incluem gráficos de barras, “curvas S”, histogramas e tabelas.

Um sistema de distribuição de informações fornece ferramentas para que o gerente de projetos colete, armazene e distribua informações para as partes interessadas. Existem pacotes de software que permitem a consolidação dos relatórios de diversos sistemas e facilitam a distribuição entre os interessados.

2.1.8 Barreiras de comunicação em projetos

Barreiras são elementos que interferem e distorcem o processo e resultado desejado da comunicação, dificultando ou impedindo o correto entendimento entre emissor e receptor. As barreiras podem ser de conhecimento, comportamentais, organizacionais ou técnicas. (CHAVES, 2010). Essas barreiras são:

2.1.8.1 *Barreiras de conhecimento*

- Despreparo para lidar com o processo oral ou escrito de comunicação.
- Uso de linguagem técnica não familiar aos envolvidos.
- Falta de conhecimento do assunto.
- Sobrecarga de informações.
- Uso de equipamento e tecnologia não dominados pelo emissor ou receptor.

2.1.8.2 *Barreiras comportamentais*

- Desconfiança entre as partes.
- Atitudes hostis ou preconceituosas.
- Ansiedade.
- Desinteresse.

- Omissão intencional de fatos e informações.
- Não saber ouvir.
- Falta de atenção ao assunto.

2.1.8.3 *Barreiras organizacionais e técnicas*

- Estruturas organizacionais inflexíveis ou burocratizadas.
- Excesso de regras, padrões e procedimentos.
- Equipamentos de comunicação inacessíveis.
- Cultura organizacional que desestimula o processo de comunicação.

2.1.8.4 *Outras barreiras*

Dinsmore (2005) apresenta outros fatores que também afetam a comunicação:

- Compreensão diferente do escopo e das metas dos projetos.
- Competição por equipamento, materiais, mão-de-obra e outros recursos.
- Diferenças pessoais ou conflitos de personalidade entre gerentes e outras pessoas.
- Resistência a mudanças, tanto organizacionais como individuais.
- Percepções diferenciadas com relação a metas e objetivos.

Os grupos de processo são ligados pelos resultados que produzem, sendo assim, o resultado de um processo frequentemente é a entrada para outro. Desta forma a comunicação é vista como elemento de integração onde um processo gera informações que são necessárias a um ou mais processos subsequentes, deflagrando um conjunto de ações que levam o projeto a prosseguir em direção ao seu término.

Repetir os processos de iniciação antes da execução de cada fase é uma maneira de avaliar se o projeto continua cumprindo as necessidades de negócio. Envolver as partes interessadas no projeto em cada uma das fases, repassando os resultados das entregas é uma maneira de aumentar as probabilidades de satisfação dos requisitos do cliente, além de servir para fazê-los sentirem-se envolvidos no projeto – o que muitas vezes é essencial para o sucesso do mesmo.

As atividades do projeto precisam estar em constante monitoramento para identificar os desvios em relação ao planejado nas linhas de base e seus impactos.

O gerente de projetos precisa monitorar e comunicar o desempenho do projeto. Os resultados do trabalho que estiverem abaixo de um nível de desempenho aceitável precisam ser ajustados com ações corretivas para que o projeto volte a estar em conformidade com as linhas de base de custo, prazo, escopo e qualidade.

A comunicação do desempenho do projeto é um dos principais elementos para o gerenciamento de projetos bem sucedido.

2.1.9 Comunicações para o Gerente de Projeto

Ser um ótimo comunicador é algo essencial para um gerente de projeto, segundo Mersino (2009), “é difícil imaginar qualquer pessoa que pudesse ter sucesso como GP sem ser um bom comunicador”, infelizmente essa é uma habilidade que não é tão reconhecida como necessária a um bom GP, muitas pessoas desmerecem atividades como passar o dia conversando com pessoas ou até mesmo participando de reuniões, algumas pessoas sentem que participando destas atividades não estão contribuindo significativamente para o projeto, porém, esse é o grande objetivo da gerência de projetos, tratar das comunicações.

Uma forma de melhorar as comunicações está na aplicação de inteligência emocional, Mersino (2009) demonstra como um GP pode desenvolver sua habilidade de comunicar utilizando esta técnica, técnica que evidentemente não é abordada pelo PMBOK. Independentemente de como a comunicação é realizada, ela contém e provoca emoções, quando é bem planejada ajudam o gerente de projetos a direcionar o tom emocional da equipe, da mesma forma que uma comunicação mal planejada pode trazer resultados indesejados. Existem alguns passos que podem ser seguidos para que o gerente de projetos tenha mais facilidade em dominar as suas comunicações:

1. Determine seu objetivo – o gerente de projetos precisa saber claramente qual o motivo para efetuar a comunicação, como exemplo podemos incluir reconhecer a boa atuação de um membro da equipe, encorajar ou motivar um membro da equipe que esteja apresentando um desempenho insatisfatório ou oferecer feedback construtivo para alguém, os objetivos tem que ser evidentes desde o início, uma boa dica é rascunhar as estratégias de

comunicação antes dessa maneira é possível prever determinadas situações ou identificar itens que podem ser adicionados à pauta.

2. Entenda suas próprias emoções – esse é o primeiro passo para realizar uma boa comunicação, temos de estar conscientes para que possamos nos comunicar efetivamente com os outros em um nível emocional, tendo consciência do nosso próprio estado emocional teremos mais sucesso em representá-lo para os outros, isso garante que nossa mensagem seja bem interpretada.

3. Escolha o momento, o Local e o Modo adequado – momento e local adequado são questões fundamentais a serem observadas para nossas comunicações com os outros, por exemplo dar uma notícia negativa ao término do expediente quando a equipe está indo embora é péssimo, porém, o gerente de projetos também deve ser cuidadoso para que a falta de local ou momento adequados atrasem o anúncio de notícias ruins. Assuntos pessoais precisam de privacidade para ser tratados. Os modos também devem ser analisados conforme a necessidade da situação, alguns assuntos não devem ser tratados por e-mail ou mensagens, exigem uma conversa pessoal.

4. Aproxime-se dos outros com empatia – esse item refere-se à capacidade de o gerente de projetos pensar em qual o efeito que suas comunicações causarão nas pessoas, com essa habilidade ele é capaz de direcionar sua comunicação de modo que a outra pessoa receba a notícia de forma mais positiva.

5. Ouça e responda às emoções de outras pessoas – líderes de projeto devem ser capazes de diferenciar o conteúdo que os stakeholders dizem e as emoções desse conteúdo, muitas vezes não devemos responder às palavras da pessoa e sim às emoções, devemos ser capazes de agir para direcionar a pessoa de forma que ela mesma reconheça o que está sentindo.

6. Compartilhe suas próprias emoções quando adequado – quando adequado o gerente de projetos deve ser capaz de compartilhar suas próprias emoções, isso significa ser transparente e honesto.

7. Verifique a compreensão e as reações – após transmitir uma mensagem é importante para o gerente de projetos que ele verifique se o interlocutor compreendeu e absorveu a mensagem, é possível também questionar qual foi a relação do interlocutor à mensagem.

2.1.10 Métodos de comunicação em Projetos

Alguns métodos de comunicação são mais comuns e de acordo com Mersino (2009), existem vantagens, desvantagens e formas de aperfeiçoá-los utilizando inteligência emocional.

E-mails e mensagens instantâneas tem grande utilização no dia a dia de um gerente de projetos, devido a frequente utilização destas ferramentas e ao impacto que elas provocam, devem utilizadas com cuidado. O e-mail tem um grande alcance de forma muito rápida, portanto no caso de um descontrole emocional ocasionará um grande estrago, e esse tipo de erro acontece frequentemente e de forma não intencional, muitas vezes o erro acaba sendo transmitido até mesmo para as pessoas erradas, o que acaba gerando uma situação bastante constrangedora. Antes de redigir um e-mail é importante analisar se ele é realmente necessário, caso sua mensagem possua um tom emocional com certeza o e-mail não é a ferramenta adequada. No caso das mensagens instantâneas o primeiro risco advém do fato de que muitas pessoas se comunicam ao mesmo tempo com diversos interlocutores e correm o risco de enviar a mensagem para o destinatário errado, outra característica da mensagem instantânea é a informalidade que acaba tornando as conversas menos profissionais. Tanto o e-mail quanto a mensagem instantânea ainda correm o risco de serem mal interpretados, diferentes interlocutores podem interpretar a mesma mensagem em contextos diferentes.

Reuniões são atividades constantes aos integrantes das equipes de projetos, existe uma lógica a ser seguida que contribui para que as reuniões tornem-se mais eficientes, reuniões devem sempre ser iniciadas com a apresentação dos objetivos e da pauta a ser seguida, é importante que o gerente de projetos observe e analise o comportamento do grupo para identificar o que cada um está sentindo e se há interesse pela reunião, caso perceba que há desmotivação ou desinteresse pode-se questionar o motivo ou mudar o tom da reunião, respeito é essencial e deve ser demonstrado até mesmo pelas pessoas que não estão presentes, sarcasmo ou outras atitudes inadequadas, como conflitos devem ser monitoradas e solucionadas.

As comunicações não verbais são representadas quando se comunica sem utilizar palavras seja por linguagem corporal, toque, aparência, roupas e até mesmo o carro que a pessoa utiliza, isso tudo envia uma mensagem sobre você de uma maneira que o interlocutor pode criar uma opinião a seu respeito antes mesmo de você dizer uma palavra sequer. As

ações são as mais relevantes, especialmente se suas palavras não combinam com suas ações, as ações serão mais significativas ao entendimento do seu interlocutor.

As comunicações são a principal atividade de um gerente de projetos e precisam ser realizadas com coerência, as palavras precisam ser coerentes com as ações.

2.1.11 Projetos Fracassados

De acordo com STAKEHOLDERNEWS (2014), do início até a conclusão do projeto, o gerente de projeto deve assegurar que certos fatores, como tempo, orçamento, qualidade e expectativas sejam monitorados e gerenciados com precisão. Desse modo, um projeto pode ser considerado um fracasso, se esses fatores não corresponderem às expectativas declaradas antes do projeto.

Segundo GESTAODEPROJETOS10 (2014) os fatores que evidenciam que um projeto possa ser considerado fracassado são:

- Projeto excedeu os custos e os prazos.
- Foram aplicados processos inadequados de gerencia de projetos.
- Os stakeholders ficaram insatisfeitos com os resultados alcançados.
- Projeto cumpriu as exigências mas não resolveu as necessidades do negócio.

Geralmente a incapacidade de estimar corretamente, falha na implementação das tarefas em linha com o que foi planejado e o fator humano são alguns dos pontos que direcionam o projeto ao fracasso. Muitos também comentam que o fracasso está ligado a demais fatores, porém, nota-se que em sua maioria destacam os seguintes pontos:

- Comunicação: este ponto é muito desafiador, pois se tem diversos aspectos a serem levados em consideração. As pessoas geralmente acham que comunicar é despejar informação ao acaso, porém é muito mais do que isto. Tem-se que levar em conta os fatores culturais das pessoas, saber que existem diferenças entre todos, que as pessoas têm percepções distintas, portanto é extremamente necessário entender estes pontos para que se possa minimizar o fracasso nos projetos.

- Planejamento: um erro comum que normalmente acontece, é as pessoas considerarem planejamento uma perda de tempo; que é um ponto onde não se precisa dar a devida atenção e ir direto para a execução. Na verdade um bom planejamento vai reduzir a

necessidade de retrabalhos e correções de diversos aspectos que podem levar ao fracasso do projeto.

- Escopo mal definido: este é um dos pontos que se deve dar atenção especial, pois é a base para o desenvolvimento do projeto informando qual o trabalho que deverá ser feito. Normalmente se dá maior ênfase a custo e tempo e se deixa de lado o que precisa ser feito.

- Falta de envolvimento dos usuários: a ausência de envolvimento do usuário é uma das principais causas de fracasso do projeto. Mesmo quando entregue no prazo e dentro do orçamento, um projeto pode falhar se não atender às necessidades dos usuários, por isto é muito importante envolvê-los para estar em linha com o que realmente desejam e esperam.

- Participação dos *stakeholders* e alta gerência (patrocínio executivo): como eles tem grande influencia dentro de um projeto, a falta deste envolvimento pode acarretar uma grande desvantagem. Precisa-se ter apoio daqueles que tenham força e poder de decisão, que tenham vontade de “fazer acontecer” que realmente suporte a existência do projeto.

- Incapacidade de estimar corretamente: custos, prazos, escopo e riscos. Normalmente, devido ao desconhecimento e utilização das ferramentas existentes, acaba-se fazendo estimativas totalmente imprecisas conduzindo o projeto ao fracasso.

- Falta de recursos adequados: é preciso ter as pessoas certas nas atividades certas, entender quais são as habilidades necessárias para as atividades do projeto e fazer a alocação correta dos membros do projeto.

2.1.12 Projetos de Sucesso

De acordo com Shenhar (2010) projetos bem gerenciados também enfrentam problemas e muitas vezes fracassam. Esses problemas advém de que muitas vezes as incertezas não são previstas ou a previsão não é efetivamente comunicada, a restrição tripla (escopo, custo e tempo) já não é mais uma garantia de que o projeto terá sucesso, a abordagem padrão tornou-se ultrapassada pois ela advém de uma estrutura simples, com certezas, imaginando que todos os projetos são os mesmos.

O mundo contemporâneo de projetos engloba muitos fatores para que um processo tenha sucesso, o primeiro fator trata da eficiência do projeto, essa eficiência é representada pelo cumprimento do escopo do projeto, prazo atendido e gastos conforme orçamento, o

segundo fator refere-se ao impacto que o projeto causa no cliente, esse impacto é medido com o cumprimento de requisitos e especificações, os benefícios que o projeto traz, a satisfação e futura lealdade do cliente advindas do projeto, o terceiro fator é representado pelo impacto que o projeto causa na equipe, se traz satisfação, eleva a moral, desenvolve habilidades, promove crescimento e garante a permanência dos mesmos na equipe, o quarto fator é representado pelo sucesso comercial e direto, ou seja, o impacto que o projeto promove para a organização, lucro, maior participação de mercado e tudo mais que traga sucesso comercial quando o projeto está relacionado a venda, no caso de projetos para processos internos ou até mesmo de organizações sem fins lucrativos, esse fator é representado através da redução de custos, encurtamento de processos e atendimento mais eficaz ao cliente, o último e não menos importante fator, trata da preparação para o futuro, novas tecnologias, novos mercados atendidos, novos produtos, enfim tudo que traga benefícios a longo prazo. Esse conjunto de fatores traz uma visão extremamente abrangente do sucesso de projetos, a qual pode ser ampliada conforme necessário.

Essa explanação demonstra que a possibilidade de fracasso de um projeto é mais provável do que seu sucesso. Observa-se também que o fato do projeto atender a restrição tripla não mais representa, nem garante o seu sucesso, o qual é representado através do sucesso do negócio que pode ser representado por diversos fatores.

2.2 Metodologia

O presente trabalho consistiu de uma pesquisa teórico-crítica abordando o tema de gerenciamento da comunicação em projetos, incluindo as boas práticas do PMBOK® (2008) e outras técnicas. O trabalho consistiu de pesquisas em livros, apostilas, materiais de apoio e Internet sobre estudos de casos nos quais fosse evidente a importância do gerenciamento de comunicação no sucesso ou fracasso de tais projetos. Os casos foram selecionados e analisados sob a ótica do gerenciamento de comunicação, na qual se buscou identificar o emprego ou não de boas práticas do PMBOK® (2008) e outras técnicas e o impacto nas demais áreas de conhecimento. Foram desenvolvidas cinco análises em projetos de pequeno e grande porte para fornecer a base necessária para responder a pergunta hipótese do trabalho. A pesquisa buscou estudar o tema em sua essência, ou seja, como os fatos ocorrem no dia a dia, como eles são solucionados, quais as consequências quando utilizadas ou não as boas práticas sugerida pelo PMBOK® (2008) e outras técnicas.

2.3 Apresentação dos Resultados

A seguir são apresentados os estudos de caso pesquisados. Em cada seção, o estudo de caso é descrito, analisado sob a ótica da comunicação e, ao final, uma conclusão é apresentada. Os estudos de caso foram classificados de acordo com o impacto da comunicação nas demais áreas de conhecimento. O primeiro caso exemplifica um projeto no qual houve impacto da comunicação na integração do projeto, o segundo no escopo, tempo, custo e na equipe, o terceiro caso houve impactos em riscos, o quarto houve impacto no tempo e no quinto, riscos.

2.3.1 Estudo de Caso 1: Comunicação e integração

2.3.1.1 Descrição

Santos (2014) narra a história de um projeto fracassado, o qual foi seu primeiro projeto em uma nova empresa. Ele, como único PMP do PMO, tinha a missão de gerenciar um projeto de melhorias em um sistema existente. Não era considerado um projeto muito complexo e o fornecedor escolhido tinha um bom histórico em grandes projetos.

Os problemas começaram quando o fornecedor ficou sem um de seus representantes e a empresa teve um de seus líderes técnicos desligado, passando o projeto atual a incorporar os requisitos não desenvolvidos.

O PMP começou a resolver os problemas e não documentou nada juntamente com o fornecedor, que também não estava gerando qualquer tipo de comunicação. Isso gerou desencontro de informações e várias discussões para definição e correção de regras do sistema, sendo que os impactos não foram bem avaliados. Stakeholders começaram a pedir novos requisitos que não estavam previamente estabelecidas, porém, como não havia documentação alguma de escopo, aquelas foram acatadas.

Todos estes fatos geraram um grande atraso no projeto e trouxe grandes problemas com o fornecedor, que até então tinha um excelente histórico nesses projetos.

2.3.1.2 Análise

Analisando essa narrativa feita por Santos (2014), pode-se observar que vários dos problemas encontrados poderiam ser evitados utilizando-se das boas práticas em projetos. Os processos de integração segundo o PMBOK® (2008) são:

- Desenvolver o termo de abertura do projeto.
- Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto.
- Orientar e gerenciar a execução do projeto.
- Monitorar e controlar o trabalho do projeto.
- Realizar o controle integrado de mudanças.
- Encerrar o projeto ou a fase.

Utilizando essas práticas, uma vez feito o controle integrado de mudanças, que é o processo de revisão de todas as solicitações, aprovação e gerenciamento de mudanças em entregas, ativos de processos organizacionais, documentos de projeto e plano de gerenciamento de projetos, a grande maioria dos problemas relatados, como as solicitações não previstas em escopo, mudanças na alocação de pessoal poderiam ser amenizados.

Contudo, pode-se observar que todos estes processos também dependem do bom gerenciamento da comunicação em projetos, pois para executar cada alteração e gerenciar as mudanças, deve-se saber exatamente quem são as principais partes interessadas a cada área para que, durante os processos de mudanças, sejam informadas e acordadas com quem de fato é o responsável pela demanda. Informar de maneira clara e assertiva todas as alterações necessárias, distribuí-las corretamente, gerenciar expectativas e relatar desempenho são fundamentais para a eficiência da gerência de integração e essas são as boas práticas do gerenciamento das comunicações, segundo PMI (2008).

2.3.1.3 Conclusão

Não se pode, portanto, realizar um bom gerenciamento de integração sem que a gerência da comunicação seja bem executada, pois ela é que irá definir a efetividade de cada processo. A boa execução dos processos de integração não será eficiente, uma vez que a comunicação não esteja bem planejada, definida e executada.

2.3.2 Estudo de Caso 2: Comunicação, escopo, custo, tempo e equipe

2.3.2.1 Descrição

PMIBRASIL (2014) descreve um caso no qual o Ministério de Obras Públicas do Chile (MOP) construiu quatro novos estádios de futebol conforme as normas da Federation

Internationale de Football Association (FIFA) e seguindo as boas práticas do PMBOK, em menos de um ano. Em 2008, o Chile ganhou o direito de sediar em a Copa do Mundo Feminina Sub-20, sendo isso considerado um projeto “nacional” e patrocinado pela Presidência da República. Liderados pela presidenta Michelle Bachelet e apoiados pelo objetivo do governo para atrair grandes eventos desportivos, esse projeto teve duração de um ano e apesar de apresentar diversos desafios, é considerado um caso de sucesso.

As cidades de Temuco, La Florida, Coquimbo e Chilian foram selecionadas para serem os locais dos jogos, entretanto, nenhuma delas tinha estádios de futebol que cumprissem com as rigorosas normas da FIFA. Havia menos de um ano para realizar a construção de quatro estádios, a partir da fundação até o acabamento. Outro desafio foi a quantidade limitada de gerentes de projetos experientes e certificados para conduzir essas obras. Para cobrir os prazos e as demais restrições do projeto, o MOP decidiu se modernizar aplicando os padrões do PMBOK e foi capaz de implementar a estrutura que precisava.

Através do PMI, o MOP criou uma equipe compacta, com um ponto central de comando e um gerente de projeto único. No total, havia 250 trabalhadores em cada estádio e 1.000 trabalhadores de todo o projeto. O gerenciamento integrou todo o conjunto de atividades e recursos em benefício do mesmo objetivo final, seguindo os padrões do PMI para alinhar os stakeholders em todos os níveis da organização, desde o presidente, ao último trabalhador, para se ter uma visão comum do plano, procedimentos e objetivos finais. Esse modelo de alinhamento contou com uma equipe liderada por um gerente de projeto, uma equipe de trabalhadores de campo multidisciplinar, uma plataforma de informação e comunicação e um Project Management Office (PMO) para prestar apoio metodológico e coordenação geral.

O MOP aplicou ferramentas de colaboração, monitoramento e controle, ferramentas de comunicação e de supervisão, e elaboração de relatórios sobre cada estádio. Essas tecnologias incluíram plataformas de tecnologias colaborativas baseadas em Microsoft® Share Point, ferramentas de apoio à comunicação on-line, gerenciamento de documentos e outras para as equipes virtuais dispersas do projeto. A interação virtual era uma necessidade pela distância entre os estádios.

As obras foram concluídas dentro do prazo e o orçamento planejados, com tempo suficiente para preparação para Copa do Mundo Feminina Sub-20. O MOP gerou uma política

de Estado, o qual reconhece importantes melhorias na infra-estrutura de apoio do MPO. A presidenta Michelle Bachelete ficou tão satisfeita com os resultados do projeto que ela aprovou um segundo projeto, que inclui a construção de treze estádios de futebol adicionais no Chile, com o objetivo de ter em cada cidade chilena com mais de 200.000 habitantes um estádio de futebol que atenda às normas da FIFA, um investimento de mais de US\$ 150 milhões até 2012. O projeto também inclui um grande número de centros de esporte de alto desempenho.

2.3.2.2 *Análise*

O cenário demonstra que o esforço em gerenciamento da comunicação, com uso de ferramentas adequadas de suporte à comunicação e distribuição de informações, aliado à aplicação de boas práticas do PMI, foi fundamental para o sucesso do projeto. Com a implementação dos padrões do PMI, formaram-se equipes compactas, com um ponto central de comando e um gerente de projetos único, e o modelo de gerenciamento da comunicação foi capaz de alinhar todos os níveis hierárquicos da organização em benefício dos objetivos finais. Equipes multidisciplinares de trabalhadores em campo, uma plataforma de informação e comunicação e um PMO de suporte foram fundamentais para distribuir informações e garantir que os procedimentos adequados ao projeto fossem aplicados de forma eficiente. Com a finalidade quebrar as barreiras de comunicação pelas distâncias entre os estádios, foram empregadas ferramentas de colaboração, monitoramento e controle, ferramentas de apoio à comunicação on-line e gerenciamento de documentos de forma interativa e virtual. Esse tipo de ferramentas é indicado no PMI como ferramentas de distribuição de informações, no caso estudado, essas foram aliadas às boas praticas do PMBOK PMI (2008), incluindo os processos de gerenciamento de comunicação:

- Identificar as partes interessadas, pois foram identificados os diferentes níveis hierárquicos da companhia, as equipes multidisciplinares e o governo.
- Planejar as comunicações, pois foram usados canais de comunicação eletrônicos para integrar a equipe e contornar as barreiras existentes.
- Distribuir as informações porque a plataforma de tecnologia da informação permitiu compartilhar informações e documentos do projeto.
- Gerenciar as partes interessadas, pois as ferramentas de comunicação on-line permitiram a comunicação interativa e virtual com stakeholders.

- Reportar o desempenho, pois foram aplicadas ferramentas de monitoramento e controle do progresso do projeto.

A distribuição de informações e documentos foram controladas por meio de uma plataforma interativa, o que beneficiou o resultado obtido: a satisfação do principal sponsor pois as obras foram entregues dentro do prazo e orçamento planejados. Além disso, a gerência de comunicações possibilitou a coordenação eficaz das equipes de projeto.

2.3.2.3 Conclusão

Conclui-se que o gerenciamento de comunicações é fundamental para garantir o alinhamento dos stakeholders aos interesses finais do projeto. As barreiras decorrentes da distância geográfica podem ser contornadas através de plataformas de tecnologia da informação e suporte à comunicação on-line. As boas práticas de gerenciamento de comunicação do PMI determinam processos para distribuição eficaz de informações, o que produz efeitos positivos na execução do projeto, com o cumprimento do escopo, orçamento e prazos planejados. Além disso, o gerenciamento de comunicação permite a criação de uma estrutura de projeto centralizada e formação de equipes, compactas, flexíveis e multidisciplinares.

2.3.3 Estudo de Caso 3: Comunicação e riscos

2.3.3.1 Descrição

No estudo de caso de Rossow (2012), em uma manhã fria do dia 28 de janeiro de 1986, às 11:37 a espaçonave Challenger estava pronta para ser lançada ao espaço, porém, uma trágica explosão 73 segundos após seu lançamento colocou fim a este projeto. Todos os passageiros a bordo morreram, sendo durante a explosão ou devido ao impacto com o mar. Existem vários fatores que contribuíram para este acidente. Os problemas começaram quando um anel de vedação, fabricado pela Thiokol, do lado direito do foguete propulsor, se rompeu após o lançamento, permitindo que gases quentes e sob pressão dentro do motor alcançassem a parte externa ocasionando a explosão.

Dentre os pontos levantados, tem-se a falha no design da peça, falta de testes do material utilizado e problemas de comunicação entre vários departamentos da Nasa. Ainda na fase de projeto, a fabricante do ônibus espacial, MC Douglas, relatou que um possível

vazamento de gases por falha nos anéis de vedação poderiam resultar na destruição da espaçonave.

Em 1977, o centro de lançamento de foguetes já havia reportado diversas vezes o problema dos anéis sob baixa temperatura ao gerente de projetos dos foguetes propulsores, entretanto, este omitiu as informações à fabricante dos anéis de vedação (Thiokol).

Evidências do mau desempenho do anel em baixa temperatura foram observados novamente em outros projetos pelo centro de lançamento de foguetes e este foi omitido à alta administração da Nasa, ficando a informação retida no departamento técnico somente.

Em 1985, convencidos do problema, o centro de lançamento e a fabricante dos anéis, decidiram refazer o projeto dos anéis, mas não emitiram alerta de risco sobre os atuais anéis e recomendações de suspensão dos voos, permitindo que, em 1986, a Challenger fosse lançada ao espaço, ocasionado este terrível desastre.

2.3.3.2 *Análise*

Observa-se, no relato acima, que vários fatores contribuíram para que este projeto não tivesse sucesso sendo uns mais evidentes do que os outros. Dentre aqueles que mais se destacam, nota-se um grave problema de comunicação e gerenciamento de riscos.

Fazendo uma correlação com as boas práticas de gerenciamento de projetos segundo PMBOK, no quesito Gerenciamento de Riscos nota-se que alguns processos que fazem parte desta área de conhecimento não foram bem gerenciadas:

- Identificação dos fatores de risco: o risco era conhecido por algumas pessoas que faziam parte do projeto, porém não fica evidenciada sua documentação.
- Planejamento de resposta aos riscos: uma vez que o risco de uma explosão motivada pelo rompimento do anel de vedação sob baixa temperatura havia sido identificada não foi identificada a resposta a esse problema. Não há evidência de que algo tinha sido planejado caso isso acontecesse, seja um procedimento ou técnica para minimizá-lo.

Abordando o processo de comunicação, nota-se grandes falhas, as quais poderiam ter sido evitadas se utilizadas as boas práticas de maneira sistêmica:

- Planejar a comunicação: apesar dos stakeholders deste projeto aparentemente serem apontados, nota-se no relato acima a negligência por vários integrantes do projeto ao

utilizar meios informais de comunicação Segundo o PMBOK deve-se, além da identificação das partes interessadas, definir como e qual a forma de comunicação que será utilizada no projeto.

- Distribuição das informações: deve-se permitir que as informações necessárias estejam disponíveis para os interessados do projeto no momento oportuno, o que não aconteceu com as informações críticas que estavam em posse de um departamento somente, sendo omitida da alta gerencia da Nasa.

2.3.3.3 Conclusão

Apesar de esse projeto de grande complexidade ter sido feito e planejado com grande criticidade, nota-se que vários processos e boas práticas não foram seguidas, o que potencializou a desastre do mesmo.

Em grandes projetos, deve-se ter uma adequada avaliação dos riscos envolvidos, mesmo que os mesmos sejam difíceis de serem evidenciados, porém, devemos conferir se realmente poderão comprometer o projeto. Constatando o risco, deve-se utilizar os meios adequados para divulgação, registro, respostas e demais processos.

Com relação à comunicação, observam-se inúmeros relatos onde a mesma não foi feita de maneira sistêmica. Conclui-se que a comunicação deve ser feita com que ela flua de maneira natural a todos interessados no projeto, respeitando as boas práticas preconizadas no PMBOK PMI (2008).

2.3.4 Estudo de Caso 4: Comunicação, RH e cliente

2.3.4.1 Descrição

De acordo com PMIORG (2014), a Nasa assumiu o compromisso de desenvolver um helicóptero não-pilotado com a capacidade de tomar decisões de forma autônoma como se fosse uma aeronave tripulada. Frente aos desafios tecnológicos, a Nasa empregou processos de gerenciamento de projetos para cumprir suas metas e permanecer dentro dos prazos e orçamento.

O projeto Autonomous Rotorcraft Project (ARP) envolveu diferentes departamentos da organização e um time multidisciplinar. Um gerente de projetos foi contratado para desenvolvimento de cronogramas, definição de metas e elaboração de relatórios de progresso

do projeto, comunicação com stakeholders e alta gerência, supervisão do desenvolvimento de hardware e software, análise de riscos, geração de informações e avaliações.

Para manter os stakeholders informados e garantir que as expectativas seriam atingidas, o gerente elaborou uma EAP e a apresentou, incorporando alterações juntamente com a equipe do projeto. Periodicamente foram realizadas demonstrações dos resultados com o objetivo de manter a equipe motivada e preservar o foco nas entregas do projeto. Essas demonstrações também foram usadas pelo gerente para avaliar a necessidade de prover recursos adicionais e atualizar o progresso do projeto. Através do gerenciamento de comunicações, o gerente podia se comunicar facilmente com toda a equipe e receber atualizações instantâneas do status do projeto. Todo material e informações foram disponibilizadas através de websites, incluindo planos de voos, documentos autorizados, cronogramas, fotografias e vídeos. As entregas do projeto foram submetidas a revisões periódicas para garantir que não havia atrasos significativos.

Os resultados obtidos com o gerenciamento de comunicações foram que o gerente rapidamente aprendeu a entender as necessidades de cada membro da equipe e comunicar responsabilidades individualmente. Ele também aprendeu a estudar a opinião dos integrantes da equipe para encontrar a melhor solução possível em cada problema. Outro aspecto, é que os membros da equipe sentiram-se verdadeiramente como parte de um time. O projeto atendeu todos os fatores de sucesso da Nasa e reuniu todas as metas de prazo, sendo em 2005, eleito como o Projeto do Ano pelo PMI.

2.3.4.2 Análise

O cenário estudado demonstra que gerenciamento de comunicações possibilitou ao gerente de projetos maior controle sobre o status do projeto e melhor coordenação da equipe. Outros aspectos, como expectativas do cliente e também necessidades dos membros da equipe foram melhor gerenciadas através dos padrões PMBOK PMI (2008). Apesar de haver uma equipe multidisciplinar, o gerenciamento permitiu a supervisão dos mesmos de modo eficiente, produzindo a motivação necessária através de demonstrações periódicas. Essas demonstrações também serviram para verificar se o projeto caminhava na direção certa e estava atendendo aos prazos determinados. As ferramentas de tecnologia da informações possibilitaram o compartilhamento de documentos e mídias diversas para a equipe, além de

permitir que esta informasse em tempo real o progresso do projeto. Sob a ótica do gerenciamento de comunicação em projetos, os seguintes processos foram desenvolvidos:

- Identificar as partes interessadas, pois foram envolvidos diferentes departamentos e equipes multidisciplinares.
- Planejar as comunicações, pois foi usado uma plataforma web para integrar os stakeholders.
- Distribuir as informações porque a plataforma web permitiu compartilhar informações e documentos do projeto em tempo real.
- Gerenciar as partes interessadas, pois as demonstrações usadas permitiam avaliar o grau de satisfação do cliente.
- Reportar o desempenho, pois foram realizadas para avaliar a necessidade de prover recursos adicionais e atualizar o progresso do projeto.

2.3.4.3 Conclusão

Conclui-se, através desse caso, que o gerenciamento de comunicações possibilita ao gerente de projetos criar processos para desenvolvimento e integração de equipes, distribuição de informações e documentos para equipe, apresentações de resultados para o cliente e integração de pessoas mesmo em ambientes multidisciplinares. Os resultados são melhor gerenciamento de recursos humanos, distribuição de documentos e informações e acompanhamento das expectativas do cliente, que são fatores importantes no sucesso de projetos.

2.3.5 Estudo de Caso 5: Comunicação e riscos

2.3.5.1 Descrição

De acordo com UKESSAYS (2014), Burj Khalifa é atualmente o edifício mais alto do mundo, medindo 828 metros de altura sua construção foi realizada em 6 anos numa região de deserto. Quando a construção foi iniciada os arquitetos ainda não haviam finalizado o projeto arquitetônico e nem mesmo a altura final havia sido decidida, portanto, a base do edifício foi projetada e construída antes mesmo de definir a carga final que suportaria. A altura inicial do projeto seria de 518 metros, aos poucos cálculos foram sendo realizados e observou-se que a estrutura da base era muito mais forte que o esperado, após duas alterações a altura final foi

decidida. Outra dificuldade encontrada na construção foi o clima do deserto, foi desenvolvida uma mistura especial para o concreto da obra, devido ao clima do deserto com altas temperaturas essa mistura de concreto só podia ser despejada durante a noite adicionando-se água fria e gelo à mistura.

Um edifício desse porte necessita de potentes geradores para casos de queda de energia, foram especificados 5 geradores pesando 22 toneladas cada um, um complexo esquema de transporte foi planejado e posto em ação, porém, ao receber os equipamentos foi constatado que cada um pesava 4 toneladas além do previsto, com isso, todos os equipamentos de carga e sistemas de içamento precisaram ser redimensionados quando o equipamento já devia estar instalado.

O segundo problema veio quando a obra começou a atrasar o cronograma dos trabalhos internos do edifício, a fachada externa precisava ser instalada para criar um ambiente interno de trabalho, a estrutura de todo o edifício já estava quase pronta e nenhum painel havia chegado, esse atraso ocorreu simplesmente porque o fornecedor contratado para fornecimento dos painéis foi à falência, nada havia sido planejado caso isso ocorresse, para solucionar o problema um especialista em vidros foi solicitado e uma nova fábrica foi construída para fabricação dos conjuntos de painéis. Esse fato ocasionou um atraso de 18 meses ao cronograma do projeto.

2.3.5.2 *Análise*

Como em qualquer projeto, o gerenciamento de riscos é algo fundamental para identificar possíveis ameaças e planejar respostas caso as mesmas venham a acontecer, isso é fundamental para qualquer projeto quanto mais para um projeto deste porte. Basicamente, de acordo com as boas práticas do PMBOK, o gerenciamento de riscos é dividido em seis etapas:

- Planejamento: corresponde a uma reflexão inicial a respeito de como os riscos do projeto serão tratados durante o decorrer do mesmo.
- Identificação: trata da atividade de listar os riscos que podem trazer ameaças e oportunidades relacionadas aos objetivos do projeto.
- Análise Qualitativa: realização de análise subjetiva dos riscos do projeto.
- Análise Quantitativa: realização de análise quantitativa dos riscos do projeto.

- Resposta aos riscos: criação de um plano de respostas visando aproveitar às oportunidades e reduzir as ameaças do projeto.
- Monitoramento e controle: realizar o acompanhamento realizar o acompanhamento entre o que foi planejado e o que está sendo realizado.

Para a identificação de riscos o método mais comum seria o processo análogo, utilizando o histórico de construção de outros edifícios, ameaças associadas às aquisições do projeto merecem um cuidado a parte pois é um trabalho realizado por um fornecedor externo, não depende dos esforços da equipe, o gerente do projeto não é responsável pela execução do mesmo, mas pode, e deve, acompanhá-lo. A execução do trabalho realizado por um terceiro não é responsabilidade do GP, porém, caso o serviço não seja executado conforme solicitado, a culpa será do GP. Fazendo uma rápida análise das etapas do gerenciamento de riscos de um projeto verificamos que no caso dos geradores e dos painéis do edifício, o gerenciamento de riscos falhou em algum momento, no caso dos painéis não havia sequer um plano B.

Apesar do gerenciamento de riscos mal planejado, os danos poderiam ser minimizados com uma comunicação bem realizada, segundo o PMBOK o gerenciamento de comunicações em projetos permite a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e disponibilização das informações do projeto, é composto por cinco processos:

- Identificar as partes interessadas: identificar stakeholders envolvidos com o projeto e documentar dados oriundos do seu interesse, envolvimento e impacto no projeto.
- Planejar as comunicações: determinar quais são as necessidades relativas à comunicação de cada stakeholder envolvido no projeto.
- Distribuir as informações: disponibilizar as informações no tempo e da maneira correta a cada stakeholder.
- Reportar o desempenho: elaboração de relatórios de desempenho, progresso e projeções.

2.3.5.3 Conclusão

Gerenciar as expectativas dos *stakeholders*: interagir com cada stakeholder de forma que suas necessidades e problemas sejam satisfeitos. No caso dos painéis traduzindo em números eram aproximadamente 24.000 unidades a um custo de \$2.000,00 cada, trata-se de uma aquisição de 48 milhões de dólares, é inadmissível tomar conhecimento que o fornecedor

de um pedido desta monta decretou falência apenas quando a entrega do material já estava atrasada e nenhum painel foi recebido, problema que poderia ser antecipado minimizando os danos com atitudes simples, reuniões de acompanhamento da produção, recebimento de matéria prima, visitas à unidade fabril do fornecedor. No caso dos geradores a comunicação poderia ajudar estabelecendo reuniões de planejamento do transporte e instalação unindo o fornecedor dos geradores e o fornecedor do sistema de içamento e transporte, juntamente com a equipe de projeto o peso real das unidades poderia ter sido assertivo ou até mesmo o sistema de içamento dimensionado com uma margem de segurança capaz de suportar o peso real de cada unidade.

3 CONCLUSÕES

Conclui-se, através das análises feitas nos estudos de casos apresentados, que a comunicação, assim com as demais áreas de conhecimento, alinhados com as boas práticas preconizadas pelo PMBOK PMI (2008) são pontos chaves para a condução dos projetos. A utilização ou não destas boas práticas é fator determinante para sucesso ou fracasso dos mesmos. Um bom planejamento das comunicações, executado e monitorado de maneira eficaz é fundamental para que exista integração entre as informações das demais áreas de conhecimento, cada stakeholder necessita de algum tipo de informação, essa informação deve estar disponível no momento correto e transmitida de maneira adequada. Na ausência disso, corre-se o risco de executar o gerenciamento das demais áreas de conhecimento, encontrar problemas oriundos da falha na distribuição das informações.

Nos casos analisados, nota-se que a ausência dos processos de gerenciamento de comunicações segundo o PMBOK PMI (2008) foram criadores de problemas sérios nos projetos, ocasionando o fracasso dos mesmos. Também, observa-se que os problemas de comunicação afetam as demais áreas como tempo, escopo, riscos, custo e integração. Contudo, os casos nos quais as boas práticas foram empregadas juntamente com uma gestão de comunicações adequada, os resultados obtidos foram satisfatórios, não somente no quesito comunicação, mas outras áreas como escopo, tempo, custo, equipe e satisfação do cliente.

Portanto, é importante que haja um entendimento sistêmico das boas práticas antes do início de qualquer projeto, havendo necessidade de planejar as comunicações de forma estruturada. Esse trabalho demonstra que a comunicação em projetos afeta outras áreas de conhecimento, demonstrando a importância que essa área em particular apresenta. As pesquisas de Dinsmore (1999), Prado (2000) e PMI CHAPTERS BRASILEIROS (2010) apontam que o gerenciamento de comunicações é o principal causador de falhas em projetos nas empresas e o presente trabalho reforça essa hipótese com a apresentação e análise de estudos de caso nos quais a presença ou ausência dos processos de gerenciamento de comunicações foi determinante no sucesso ou não dos mesmos.

4 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Para melhorias futuras e desdobramentos, sugere-se a continuidade do trabalho, pesquisando e selecionando outros estudos de caso na literatura e os analisando sob a ótica de comunicações. A abordagem escolhida permitiu pesquisar o tema como ocorre no mundo real, sendo possível observar como o gerenciamento de comunicações afetou as demais áreas de conhecimento e qual o seu impacto nos projetos. Os estudos de caso descritos e analisados nesse trabalho podem ser usados como exemplos em sala de aula, sendo possível aprofundar a pesquisa a sob a ótica de gerenciamento de comunicações e seus impactos nas demais áreas de conhecimento.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHAVES, Lúcio Edi; NETO, Fernando Henrique da Silveira; PECH, Gerson; CARNEIRO, Margareth Fabíola dos Santos. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

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

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

FARIA, Ivano Gomes de. **O Impacto da Falta de Comunicação entre o Gerente e a Equipe de Projetos. MBA em Administração de Projetos com ênfase em Tecnologia da Informação pelo IETEC**. Disponível em: www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1580. Último acesso: 26/02/2014.

GESTAODEPROJETOS10. **Sucesso e fracasso de um projeto**. Disponível em: <http://gestaodeprojetos10.blogspot.com.br/2009/06/sucssso-e-fracasso-de-um-projeto.html>. Último acesso: 07/03/2014.

LIMA, Isaura Alberton. **Gestão de Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento no Âmbito da Cooperação Escola-Empresa**. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Programa de Pós-graduação em Tecnologia - CEFET-PR, Curitiba, 1999.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano da Empresa**. Editora Pearson - Prentice Hall 2003.

MENDES, Eunice; JUNQUEIRA, L. A. C. **Comunicação sem medo**. São Paulo: Gente, 1999.

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

PMI CHARPTERS BRASILEIROS. **Estudos de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010**. Disponível em: http://www.mp.go.gov.br/portaIweb/hp/33/docs/benchmarking_gp_2010_geral.pdf. Último acesso: 27/03/2014.

PMI. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK**. 4.a ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2008.

PMIBRASIL. **Ministério de obras públicas do Chile: Construção de quatro estádios novos conforme normas da FIFA e seguindo as boas práticas do Guia PMBOK® em menos de um ano.** Disponível em: <http://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/~-/media/C17F112170F34A9687052AC675999FB5.ashx>. Último acesso: 19/03/2014.

PMIORG. **NASA Autonomous Rotorcraft Project. Project Management Leads to Industry Leader in Innovative Aviation.** Disponível em: http://www.pmi.org/Business-Solutions/~-/media/PDF/Case%20Study/NASA_Rotorcraft_Case_Study_New.ashx. Último acesso: 21/03/2014.

PMISC. **Guia PMBOK.** Disponível em: <http://www.pmisc.org.br/educacao/guia-pmbok/>. Último acesso: 07/03/2014.

PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de projetos nas organizações.** Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2000.

ROSSOW, Mark P. **Engineering Ethics Case Study: The Challenger Disaster.** 2012. Disponível em: <https://www.cedengineering.com/upload/Ethics%20Challenger%20Disaster.pdf>. Último acesso: 28/03/2014.

SANTOS, Ricardo B. dos. **Um projeto fracassado.** Disponível em: <http://www.tiespecialistas.com.br/2012/04/um-projeto-fracassado/>. Último acesso: 18/03/2014.

SHENHAR, Aaron; Dvir, Dov. **Reinventando o Gerenciamento de Projetos: A Abordagem Diamante ao Crescimento e Inovação Bem-sucedidos.** 2010 - São Paulo - M. Books do Brasil Editora Ltda.

STAKEHOLDERNEWS. **Gerenciamento de Projetos e o Fracasso do Projeto.** Disponível em: <http://stakeholdernews.com.br/artigo/gerenciamento-de-projetos-fracasso/>. Último acesso: 07/03/2014.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Tomson, 2004.

UFBA. **PMBOK E AS ÁREAS DE CONHECIMENTO: PARTE III.** Disponível em: [http://www.gerenciamento.ufba.br/MBA%20Disciplinas%20Arquivos/Coordena%C3%A7%](http://www.gerenciamento.ufba.br/MBA%20Disciplinas%20Arquivos/Coordena%C3%A7%20)

C3%A3o%20Projetos/UFBA%20Conceitos%20Gerais%20GP-II.pdf. Último acesso: 29/03/2014.

UKESSAYS. **Analysis Of The Burj Khalifa Tower Project**. Disponível em: <http://www.ukessays.com/essays/economics/analysis-of-the-burj-khalifa-tower-project-economics-essay.php>. Último acesso: 27/03/2014.

6 APÊNDICES

6.1 MODELO DE METODOLOGIA APLICADO NA AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS DIVERSOS

Rodrigo Andretta (ISAE-FGV) rodrigo@andretta.com.br

ABSTRACT

The present article has the purpose to demonstrate a model of a methodology used by purchasing department of an international company on acquisition of services.

It will be demonstrated all the steps used since the start of the project, documentation and other aspects until the nomination of the selected supplier.

This is a real model and used by a real company, its original name will be saved.

KEYWORDS

Model of methodology, purchasing department, acquisitions of services.

INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado brasileiro está em grande crescimento, principalmente devido a instalação de várias multinacionais que estão vindo ao nosso país.

Junto com este crescimento, as empresas estão enfrentando problemas na aquisição de produtos e serviços por diversos fatores.

Um dos fatores é a falta de procedimentos específicos e boas práticas que auxiliem os profissionais a fazerem de maneira mais assertiva estas aquisições, e como a utilização de uma boa metodologia pode ser benéfica para a empresa.

O trabalho é baseado em um estudo de caso real onde será apresentado:

- Panorama do mercado de serviços no Brasil
- Metodologia utilizada, onde apresenta-se os passos utilizados desde o início do projeto até sua conclusão.

DESENVOLVIMENTO

Panorama do mercado de serviços no Brasil

Junto com as mudanças econômicas ocorridas nos últimos anos, veio a necessidade de planejar a cadeia de suprimentos utilizadas pelas empresas, onde a mesma passou de uma forma passiva para ativa, ou seja, passou a ser mais acionada pela demanda do que pela oferta.

Com este novo formato, veio também o grande desafio dos empresários em montar um modelo de gestão através de metodologias e ferramentas que possibilitassem o controle e gerenciamento destas situações.

Este novo formato envolve ações colaborativas entre o usuário final, do gestor comercial e do fornecedor, com benefícios para todos. A ideia central é a de que a eficiência só é alcançada quando os processos como um todo são minuciosamente planejados desde a etapa inicial onde se identifica as melhores opções de empresas que podem atender as necessidades levantadas até o momento da execução da atividade. A meta é obter a melhor qualidade do serviço ofertado pelo menor custo.

Modelo de metodologia utilizada

A metodologia em questão, foi criada por uma empresa multinacional onde a mesma é utilizada para a contratação de todos os serviços que suas fábricas necessitam, globalmente.

Esta metodologia tem como objetivo delimitar o número de fornecedores através de definição de um painel e fazer com que todos que pertençam a organização tenham os mesmos conceitos entendidos e utilizados quando da necessidade de aplicação em uma situação de aquisição.

Os processos serão apresentados abaixo:

Processo de validação de painel de fornecedores:

Visa selecionar os fornecedores que atendam os critérios definidos pela organização, com intuito de proteger a companhia minimizando os possíveis riscos que os mesmos possam trazer.

Este processo é composto por várias etapas para se chegar à eleição daqueles que serão considerados os mais indicados, a medida que um critério não é atendido, a empresa é eliminada e não passa para ao próximo critério.

São eles:

- I. Saúde financeira da Empresa (nesse critério, empresas como CONFID, D&B podem ser contratadas para levantar as informações necessárias para uma análise mais minuciosa).
- II. Interesse do fornecedor em participar do processo de licitação de mandado pela futura contratante (principalmente grandes empresas, muitas vezes optam por não participar de processos cujos contrato não é rentável).
- III. Disponibilizar todas as informações referentes à sua empresa solicita pela contratante, preenchendo arquivos, enviando evidências e certificados.

- IV. Faturamento com a contratada inferir a 25% do faturamento total do fornecedor (importante evitar dependência, tanto pelo lado do fornecedor como do lado da contratada).
- V. Cobertura Geográfica (focar o processo de validação de painel de fornecedores, em empresas que podem cobrir o maior número de afiliadas possíveis, possibilitando que o contrato seja estendido para várias localidades trazendo assim maior poder de negociação para a contratante).
- VI. Seguro de Responsabilidade Civil (seguro esse que tem por objetivo cobrir danos que possam ser causados por funcionários da contratada aos Ativos da Contratante. No Brasil o referido seguro varia de R\$ 2.000.000 a R\$5.000.000).
- VII. Aceite das condições Gerais de Compra, relatadas nas cláusulas contratuais do contrato em questão.
- VIII. Estrutura e conhecimento de causa e experiência para fornecer os relatórios descritos em contrato na frequência exigida.

IDENTIFICADOS	CONVIDADOS	RESPONDERAM	INDICE FATURAMENTO (25% MAX)	COBERTURA GEOGRAFICA	SEGURO	ACEITAÇÃO CONTRATO	VALIDADOS
AAAA	AAAA	BBBB	CCCC	DDDD	DDDD	DDDD	DDDD
BBBB	BBBB	CCCC	DDDD	EEEE	EEEE	EEEE	EEEE
CCCC	CCCC	DDDD	EEEE	FFFF	FFFF	FFFF	FFFF
DDDD	DDDD	EEEE	FFFF	GGGG	GGGG		
EEEE	EEEE	FFFF	GGGG				
FFFF	FFFF	GGGG	HHHH				
GGGG	GGGG	HHHH					
HHHH	HHHH	IIIIII					
IIIIII	IIIIII						
JJJJJJ	JJJJJJ						

Figura 1 – Empresas Identificadas e processo de avaliação conforme critérios definidos.

Processo de aquisição dos serviços:

Ocorre sempre quando houver necessidade de contratação de algum serviço.

São feitos de acordo com os procedimentos abaixo e com fornecedores que passaram pela avaliação dos critérios exigidos pela companhia – fornecedores do painel.

- I. **KOM (*Kick Off Memo*):** Este documento é o que formaliza o início do projeto a toda organização, pode ser correlacionado o “Termo de Abertura”, do gerenciamento de projetos. Neste documento as seguintes informações são obrigatórias:

- **Escopo do projeto:** Neste item, deve ser colocado os objetivos do projeto de uma maneira clara; o perímetro em que o projeto será implementado, por exemplo nas fábricas do sul do país, porém com maiores detalhes; se já existem alguém prestando o serviço em questão, porém, fora dos procedimentos de contratação

- **Estrutura do projeto:** Neste item, é define-se quem serão os stakeholders, quem deverá receber as informações do andamento do projeto, quem serão as pessoas que irão validar a decisão final (time de decisão), qual será o time de projeto responsável pelo andamento do mesmo.

- **Cronograma:** Cronograma do andamento das tarefas planejadas contendo todas as etapas aqui descritas.

- II. **Coleta dos dados:** Nesta etapa é feita toda a coleta dos dados pertinente ao projeto tais como informação sobre gastos que a fábrica tem atualmente com o serviço que deseja contratar, ou, caso ainda não tenha, quanto tem de recursos financeiros para a aquisição deste serviço (*budget*).

São levantados os volumes produzidos pela fábrica que serão posteriormente informada aos fornecedores; quem serão os fornecedores que irão participar da concorrência.

- III. **Reunião intermediária de validação:** Reunião onde são apresentados novamente o documento KOM, os dados coletados e cronograma para validação do time de decisão.

Este processo se faz necessário, pois podem haver dúvidas por parte de algum stakeholder e este é o momento para esclarecimentos.

- IV. **Envio da RFQ:** Ocorre o envio da RFQ aos fornecedores definidos anteriormente através do painel de fornecedores. É informado o escopo, especificações e os dados coletados assim como os principais passos e marcos tais como as regras gerais de fornecimento para que os fornecedores saibam o que realmente está sendo solicitado.
- V. **Workshop com fornecedores:** Neste processo é feito uma reunião presencial com todos os fornecedores no local em que o projeto está sendo desenvolvido para apresentação novamente do escopo requerido e para tirar as dúvidas que eles eventualmente possam ter. É o momento em que o fornecedor tem a oportunidade de ver o local onde o serviço será prestado.
- VI. **Recebimento das ofertas:** No momento escolhido para recebimento das ofertas, as mesmas serão analisadas e equalizadas. Caso alguma não esteja no padrão determinado, o fornecedor é consultado e dependendo é desclassificado.
- VII. **Segunda rodada de negociação:** Após ter recebido todas as ofertas, e feito a equalização das mesmas, os três melhores fornecedores são desafiados a propor melhorias de preço e produtividade
- VIII. **Análise do recebimento dos resultados:** Nesta etapa recebe-se as novas propostas solicitadas na segunda rodada de negociação e equalizá-las com o objetivo de fazermos uma pré seleção do fornecedor ganhador.
- IX. **Apresentação dos resultados:** Após equalização e preparação do resumo das ofertas analisadas, é agendada uma reunião com os stakeholders responsáveis pela tomada de decisão para nomeação da empresa ganhadora. Nesta reunião serão mostrados todos os detalhes das ofertas recebidas para uma decisão mais assertiva.

- X. **Contratualização:** Uma vez definida qual empresa será a prestadora do serviço, ocorre neste momento a assinatura do contrato, feito conforme o modelo definido pela organização.

CONCLUSÃO

Inovações nos processos de gestão são cada vez mais necessários à medida que a competitividade acirrada nos surpreende a cada dia. Cada vez mais as indústrias necessitam se assegurar que seus processos estão blindados perante falhas que podem trazer resultado negativo em seus resultados operacionais.

Apesar de parecer um processo um pouco trabalhoso ou até mesmo burocrático, a utilização de uma metodologia no processo de aquisição tende a trazer benefícios a empresa que a utiliza, pois além de selecionar aqueles fornecedores que estão aptos e de acordo com os critérios estabelecidos, acabam padronizando os procedimentos para toda a organização.