



PHILIP PAUL DE STÉFANI COPLEY

**ANÁLISE CRÍTICA NO GERENCIAMENTO DE  
COMUNICAÇÃO EM PROJETOS E SEUS IMPACTOS NA  
EFICIÊNCIA DO PROJETO.**

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**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**CURITIBA – PR**

**2014**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

**Título: Análise Crítica No Gerenciamento De Comunicação Em Projetos E Seus  
Impactos na Eficiência dos Projetos.**

Elaborado por Philip Paul De Stéfani Copley 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, 17/07/2014.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador



## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Philip Paul De Stéfani Copley, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP31-Curitiba (6/2012), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 10/10/2012 a 27/06/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso **Análise Crítica no Gerenciamento De Comunicação e Seus Impactos na Eficiência dos Projetos.**, é autêntico e original.

Paranaguá, 14/07/2014

---

Philip Paul De Stéfani Copley

*“O trabalho é tudo. É tudo no relativo  
e é tudo no Absoluto. Eu diria:  
trabalho é a vida relativa de cada um e  
é a vida absoluta de todos e do Todo.  
Sabe por quê? Porque é energia. E  
energia é movimento. O Universo é  
movimento. E quem faz o movimento é  
o trabalho.” Dr. Celso Charuri.*

## Resumo

Com os avanços tecnológicos e os diversos modelos de gestão presentes no contexto atual, é cada vez mais difícil diferenciar uma organização da outra por seu produto ou serviço oferecido à sociedade. Para tanto, esta obra se propõe a avaliar especificamente um modelo de gerenciamento de comunicação em projetos, e seu impacto na eficiência da execução de projetos quando é levada em consideração esse tipo de gestão. Cruzando estes conceitos com Gerenciamento de Projetos, e Gerenciamento da Comunicação, medidos um processo de estufagem de containers da empresa analisada, e seus impactos nos resultados dos indicadores gerenciais da organização, após o gerenciamento da comunicação.

Com a aplicação e de um plano de Gerenciamento de Comunicação, os projetos se tornam mais eficientes e com maiores margens. Em muitos casos, este pode ser a principal diferença para o projeto se tornar viável.

Devido a empresa de estudo não permitir a divulgação do seu nome, será usado um nome fictício (Granéis Engenharia) apenas para Ilustrar este trabalho.

**Palavras Chave:** Gerenciamento da Comunicação – Gerenciamento de projetos – Plano de Comunicação - Eficiência.

## Abstract

With technological advances and different business models present in the current context, it is increasingly difficult to differentiate one organization from each other by their product or service offered to society. This work proposes to specifically evaluate a model of Project management communication, and their impact on the efficiency of project implementation when it is taken into account this type of management. Crossing these concepts with project management, and management of communication, a process measured containers stowage of company analyzed, and their impact on results of management indicators of the organization, after the communication management.

With the application and plan of Communication Management, projects become more efficient and with higher margins. In many cases, this can be the main difference to the design becomes feasible.

Due to research company didn't allow the disclosure of its name, will be used a fictitious name (Granéis Engenharia) only to illustrate this work.

**Key Words:** Communication Management - Project Management – Manangement  
Communication Plan - Efficiency.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer ao professor Gianfranco Munceli, pela orientação e principalmente pela compreensão, e a todos os mestres que nos orientaram ao longo de nossa jornada neste projeto de vida em que nos tornamos engenheiros formados.

Também gostaríamos de agradecer todos os funcionários da empresa que contribuíram com este estudo de forma empenhada, cedendo seu precioso tempo para que pudéssemos realizar todas as análises propostas.

A todos os nossos familiares e amigos, pois sempre estiveram junto de nós nos momentos mais difíceis e nos mais alegres de nossa caminhada.



## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>8</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS .....</b>	<b>13</b>
2.2.1 AS ÁREAS DE CONHECIMENTO NA GESTÃO DE PROJETOS E SEUS PROCESSOS .....	13
2.3.1 GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR AGRONEGÓCIO .....	20
<b>2.4 GERENCIAMENTOS DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS .....</b>	<b>24</b>
2.4.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO .....	30
2.4.1.1 Constituição do plano de comunicação: .....	31
2.4.1.2 Modelo de comunicação .....	32
2.4.2 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO .....	33
2.4.3 CONTROLE DA COMUNICAÇÃO .....	34
<b>CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 - METODOLOGIA .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 A EMPRESA .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3 O PORTO: .....</b>	<b>36</b>
3.3.1 HISTÓRICO DO PORTO .....	36
<b>3.4 COLETAS DE DADOS E INFORMAÇÕES .....</b>	<b>37</b>
<b>3.5 ANÁLISE CRÍTICA .....</b>	<b>39</b>
3.5.1 ANÁLISE DE ADERÊNCIA .....	39
3.5.2 PROPOSTAS DE MELHORIA. ....	42

<b>4 - CONCLUSÕES .....</b>	<b>42</b>
<b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>44</b>
<b>6. APÊNDICES .....</b>	<b>45</b>
<b>A- MODELO PARA A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>45</b>
<b>PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>45</b>
DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	45
ORGANOGRAMA DOS STAKEHOLDERS .....	46
EVENTOS DE COMUNICAÇÃO.....	47
ATAS DE REUNIÃO .....	48
<b>RELATÓRIOS DO PROJETO .....</b>	<b>48</b>
AMBIENTE TÉCNICO E ESTRUTURA DE ARMAZENAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO (EPM) .....	48
ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES .....	48
ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES .....	48
Responsável pelo plano .....	48
Frequência de atualização do plano de gerenciamento das comunicações .....	49
OUTROS ASSUNTOS RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO NÃO PREVISTOS NESTE PLANO: .....	49
FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RH.....	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A escolha e definição do tema acima proposto basearam-se na premissa de que as principais causas de fracasso nos projetos são o problema de comunicação. Para isso, a comunicação e a gestão de todas as partes envolvidas devem ser executadas com clareza e de forma comprometida. O aumento competitivo empresarial e/ou industrial entre as organizações necessitam projetos cada vez mais eficientes e eficazes em todas as 10 áreas do conhecimento. No cenário proposto, o principal fator de aceite de um projeto é Payback, TIR, VPL. No entanto estes podem ser maximizados durante a execução do projeto através da gestão dos stakeholders. Alinhando as suas necessidades e promovendo comunicação clara e eficaz. Devido a empresa de estudo não permitir a divulgação do seu nome, será usado um nome fictício (Granéis Engenharia) apenas para Ilustrar este trabalho.

Devido a empresa de estudo não permitir a divulgação do seu nome, será usado um nome fictício (Granéis Engenharia) apenas para Ilustrar este trabalho.

Ao longo do trabalho espera-se a obtenção de respostas conclusivas para as seguintes questões-chave do estudo em referência:

**1- A gestão de comunicação melhora a eficiência nos projetos?**

**2- Quais os reflexos e impactos em um projeto, quando é executada uma boa gestão de comunicação?**

Sendo assim, o Objetivo Geral do estudo em questão consiste na realização de uma análise crítica baseada em documentos e entrevistas com o propósito de verificar em que medida o gerenciamento da comunicação fundamentado nos moldes das boas práticas do PMBOK, gera impacto diretamente nos resultados na eficiência dos projetos e nas suas respectivas partes interessado. Para atingir este objetivo geral foram definidos objetivos específicos, sendo:

- a. Aprofundar na literatura mais atual baseada em modelos de sistema de gestão de projetos;
- b. Analisar criticamente o sistema de gestão da comunicação em projetos, baseando-se nas boas práticas do PMBOK, Conceitos Fundamentais da gestão de pessoas, Conceitos de Gestão de Stakeholder e Gestão da Comunicação;
- c. Analisar os resultados dos indicadores gerenciais e associá-los aos resultados obtidos, propondo melhorias aplicáveis.

A partir destes Objetivos, foram definidos os seguintes assuntos teóricos que estão em linha como os mesmos para o embasamento correto do estudo, que são os seguintes:

- I. Boas práticas do PMBOK;
- II. Gestão da comunicação

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO

A tecnologia passou a fazer parte da comunicação humana, sendo a necessidade de comunicar-se desde os primórdios. Quando nossos ancestrais começaram a se comunicar através de pinturas, sons e gestos. Ao decorrer dos anos a fala passou a ser desenvolver e chegou a ser o principal meio de comunicação. No entanto, para registrar o que era dito, os símbolos e desenhos passaram a serem o registro das suas informações que são encontradas até hoje nos sítios arqueológicos, dando assim origem às primeiras formas escritas de comunicação. Surgiram posteriormente outros meios de divulgação como o código Morse, o telefone de Bell e o rádio de Marconi, o que encurtou as distâncias e possibilitou a comunicação universal entre as pessoas e organizações.

Atualmente a comunicação esta em constante evolução em busca de sofisticação, aprimoramento de métodos, integrando as organizações, processos e pessoas por todo o planeta. Conforme Pereira (2011, p.1): *“Comunicação eficaz é aquela que transforma e que muda a atitude das pessoas. Se a comunicação apenas os pensamentos das pessoas, mas nada muda as atitudes, então a comunicação não atingiu seu resultado. Ela não foi eficaz. A clareza e a certeza de que foi bem entendido, representam um dos pilares de um projeto bem sucedido e essa sempre foi uma das preocupações de toda a empresa”*.

No gerenciamento do projeto o documento importante que tratamos deste assunto é o *Plano de Comunicações* em um projeto assume o papel essencial para acompanhamento das ações adotadas no projeto, visando atingir os objetivos a partir da identificação das partes interessadas (Stakeholders), visando atingir seus objetivos e a partir da identificação das partes interessadas por meio da elaboração de uma ferramenta chamada de matriz de comunicação, promovendo o melhor relacionamento dos mecanismos de comunicação mais apropriado para cada parte interessada.

## 2.2 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

O guia PMBOK (Project Management Institute Body of Knowledge) é o livro em que nos mostra as boas práticas em gestão de projetos e este subdividiu em diversas áreas de conhecimento (Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Comunicação, Riscos, Aquisições, Recursos Humanos, Stakeholders e Integração em Projetos). Este nos diz o que deve ser feito, mas não como, portanto são boas práticas no gerenciamento de projeto que devem ser seguidas gerando melhor êxito ao gerente de projeto. Para este estudo iremos entrar no impacto da comunicação em projetos.

O guia PMBOK (2013) define **projeto** como um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. O final de um projeto é alcançado quando o seu objetivo é atingido ou um projeto é terminado, pois seus objetivos não podem ser alcançados ou as necessidades do projeto não existem mais. Um projeto é único no sentido de que não se trata de uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular. Assim, uma equipe de projeto inclui pessoas que geralmente não trabalham juntas – algumas vezes vindas de diferentes organizações e de múltiplas geografias.

O desenvolvimento de um software para um processo empresarial aperfeiçoado, a construção de um prédio ou de uma ponte, o esforço de socorro depois de um desastre natural, a expansão das vendas em um novo mercado geográfico: Todos são projetos, e todos devem ser gerenciados de forma especializada para apresentarem os resultados, aprendizado e integração necessários para as organizações dentro do prazo e do orçamento previstos.

Segundo o PMBOK (2013), o **Gerenciamento de Projetos**, portanto, é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados.

### 2.2.1 As Áreas de conhecimento na gestão de projetos e seus processos

O conhecimento em gerenciamento de projetos é composto dez áreas de acordo com o PKBOK (2013):

1. **Gerenciamento da Integração:** Esta área de conhecimento descreve os processos que integram elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos. Por sua natureza, a execução dos processos de gerenciamento da integração (citados abaixo), exige do gerente de projetos grande aplicação de habilidades e técnicas de comunicação ao longo de todo o projeto. A consulta à opinião especializada, principal ferramenta e técnica aplicada neste grupo de processos, é uma atividade cujo sucesso está diretamente relacionado à capacidade do gerente de projetos de obter e compreender as informações necessárias por meio da interação com a equipe de referência.

Os processos dessa área são:

- Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto.
- Desenvolver o Plano de Gerenciamento de 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 Fase.

2. **Gerenciamento de Escopo:** Esta área descreve os processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário e apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso. Existem 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:

- Coletar Requisitos.

- Definir o Escopo.
- Cria a EAP.
- Verificar o Escopo.
- Controlar o Escopo.

Nesta área de conhecimento, a relevância da comunicação em um processo fundamental para o sucesso de um projeto, a coleta de requisitos, premissas e restrições. As atividades de comunicação neste caso poderão ocorrer em diversos formatos e em muitas dimensões, incluindo comunicações formais e informais, escrita e oral, verbal e não verbal. O gerente de projetos deve ser capaz de optar pela melhor estratégia de abordagem considerando os diversos públicos a serem envolvidos.

3. **Gerenciamento de Tempo:** Está área descreve os processos relativos ao 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.

No gerenciamento do tempo, a interação e empatia do gerente de projetos com a equipe é de extrema importância para garantir a definição adequada de atividades, precisão das estimativas, sequenciamento de atividades, desenvolvimento e controle do cronograma. Mesmo que informações históricas possam auxiliar especialmente o desenvolvimento das tarefas de planejamento, o envolvimento de membros da equipe poderá gerar resultados melhores e mais precisos. Para tanto, o gerente de projetos precisará apresentar, dentre outras, as seguintes habilidades de comunicação: saber ouvir, investigar ideias e situações para garantir um melhor entendimento e ter capacidade de negociação para buscar o alcance das metas do projeto.

Os processos dessa área são:

- Definir Atividades.
- Sequenciar as Atividades.



- Estimar os Recursos da Atividade.
- Estimar as Durações da Atividade.
- Desenvolver o Cronograma.
- Controlar o Cronograma.

4. **Gerenciamento de Custos:** Esta área descreve os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamento e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado. Os primeiros dois processos são de planejamento e temos que os processos nesta área de conhecimento determinam o custo de cada atividade levando em consideração o recurso alocado na atividade 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 acompanham a execução para verificar se as coisas estão ocorrendo conforme o orçamento definido.

Nesta área de conhecimento, destaca-se a importância da comunicação formal e escrita para documentação das informações de forma clara e completa. No processo de estimativa de custos, por exemplo, o gerente de projetos precisa garantir a acessibilidade e o entendimento da documentação referente às bases utilizadas para as estimativas, premissas adotadas, restrições conhecidas e indicação do nível de confiança da estimativa final.

Os processos dessa área são:

- Estimar Custos.
- Determinar o Orçamento.
- Controlar Custos.

5. **Gerenciamento de Qualidade:** Esta área descreve os processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado. Os processos dessa área de conhecimento determinam padrões ou normas de qualidade que devem ser seguidos durante o projeto, realizam a auditoria da qualidade, ou seja, se o trabalho está sendo seguido conforme foi planejado tentando impedir um produto

ruim, e garantem que o que está sendo entregue está de acordo com os padrões e normas pré-definidos.

Considerando que o êxito no gerenciamento da qualidade está relacionado a dois fatores, atendimento aos requisitos (garantir que o projeto produza o que ele foi criado para produzir) e adequação ao uso (produto/serviço gerado deve satisfazer necessidades reais), é possível considerar que parte do sucesso da gestão da qualidade está diretamente associada às habilidades de comunicação do gerente de projetos. Isto porque um gerente de projetos com habilidades de comunicação bem desenvolvidas poderá ser capaz de interagir com as partes interessadas a fim de entender, avaliar, definir e gerenciar os requisitos e expectativas ao longo de todo o projeto, minimizando os riscos de insatisfação e reprovação do produto/serviço gerado ao final do projeto.

Os processos dessa área são:

- Planejar a Qualidade.
- Realizar a Garantia da Qualidade.
- Realiza o Controle da Qualidade.

6. **Gerenciamento de Recursos Humanos:** Esta área descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. Os processos desta área de conhecimento têm como objetivo determinar os tipos e o perfil dos profissionais, além da hierarquia desses profissionais e quem são os responsáveis pelo o que no projeto quando ele estiver em execução, determinam como mobilizar as pessoas que foram requisitadas no projeto, se preocupa com o treinamento da equipe além da integração e geração de conhecimento e determinam como resolver conflitos antes que eles afetem o projeto.

O gerenciamento de recursos humanos consiste no desenvolvimento do plano de RH, mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe do projeto. A execução destes processos pode ser bastante favorecida quando o gerente de projetos apresenta as seguintes habilidades de comunicação: saber ouvir, administração e solução de conflitos, capacidade de negociação, persuasão, educar visando a formação de equipes de alto desempenho, entre outras. A existência de comunicação aberta e eficaz entre o gerente de projetos e a equipe contribui de

forma significativa para o desenvolvimento de confiança, motivação, colaboração e comprometimento dos membros da equipe com o projeto.

Os processos dessa área são:

- Desenvolver o Plano de Recursos Humanos.
- Mobilizar a Equipe do Projeto.
- Desenvolver a Equipe do Projeto.
- Gerenciar a Equipe do Projeto.

7. **Gerenciamento de Riscos:** Esta área descreve os processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto. Temos cinco processos de planejamento e um de controle. Os processos desta área de conhecimento têm como objetivo determinar como os riscos serão identificados, analisados e como as respostas serão planejadas e como o risco será planejado, criam uma lista de riscos identificados no projeto com diversas técnicas que ajudam a gerar essa lista de riscos, 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 com novos riscos sendo identificados, revisão das análises de riscos, definição de outras prioridades de riscos, etc.

O PMBOK destaca que a existência de comunicação aberta e transparente com relação aos riscos do projeto e sobre como lidar com eles é um fator que deve ser considerado no gerenciamento de riscos de projetos. Um gerente de projetos com habilidades de comunicação desenvolvidas poderá atuar na criação de um ambiente favorável à gestão de riscos, no qual a organização esteja comprometida com uma abordagem proativa e consistente do gerenciamento de riscos durante todo o desenvolvimento do projeto.

Os processos dessa área são:

- Planejar o Gerenciamento dos Riscos.
- Identificar os Riscos.
- Realizar a Análise Qualitativa de Riscos.

- Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos.
- Planejar as Respostas aos Riscos.
- Monitorar e Controlar os Riscos.

8. **Gerenciamento de Aquisições:** Esta área descreve os processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos. Os processos desta área de conhecimento têm como objetivo determinar o que se quer adquirir, de quem se quer adquirir, receber as resposta dos fornecedores e selecionar o fornecedor, como se dará o gerenciamento dos contratos, pagamentos, se as entregas estão de acordo com o que foi estabelecido, pagar o fornecedor, e por último formalizar a finalização do contrato.

O gerenciamento das aquisições inclui os processos de planejamento, condução, administração e encerramento das aquisições do projeto. Na execução de cada um destes processos, é possível verificar que a adoção de boas práticas de comunicação pode contribuir para o alcance de melhores resultados. Na condução de aquisições, por exemplo, a habilidade de negociação e persuasão é fundamental e pode proporcionar ganhos em relação a prazos e custos.

Os processos dessa área são:

- Planejar as Aquisições.
- Realizar as Aquisições.
- Administrar as Aquisições.
- Encerrar as Aquisições.

9. **Gerenciamento de Comunicação:** Esta área descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada. Os processos desta área de conhecimento determinam quem está envolvido no projeto, definem como as comunicações vão ocorrer quando o projeto iniciar e determina o tipo de informações gerada, quem é o responsável, qual o meio, quem receberá as informações geradas, qual a periodicidade, determinam como serão distribuída as informações, como podemos gerenciar as expectativas dos interessados medindo o grau de satisfação ou insatisfação das pessoas

interessadas, e geram relatórios que permitam o acompanhamento e controle do que está acontecendo com o tempo, custo, escopo, etc.

Os processos dessa área são:

- Identificar as Partes Interessadas.
- Planejar as Comunicações.
- Distribuição das Informações.
- Gerenciar as Expectativas das Partes Interessadas.
- Reportar Desempenho.

10. Gerenciamento de Stakeholder: O gerenciamento de Stakeholder em projetos incluem processos que requerem em identificar pessoas, grupos ou empresas que podem causar ou sofrer algum impacto pelo projeto. A gestão de stakeholder, também foca em uma comunicação constante com o objetivo de entender as suas necessidades, expectativas e responsabilidade em um projeto. Entender as necessidades dos stakeholders é a chave para o sucesso em projetos.

Os processos dessa área são:

Identificar Stakeholders;

Planejar o gerenciamento dos Stakeholders;

Gerenciar o engajamento dos stakeholders;

Controlar o engajamento dos Stakeholders.

### **2.3.1 Gestão de projetos no setor Agronegócio**

Com o aumento da competitividade entre as empresas do setor do agronegócio, o resultado de uma busca incessante por maiores volumes em movimentação de grãos só será possível, com a melhoria da estrutura usada para o escoamento destes produtos. Com isso novos projetos de iniciativa privada, aliado ao avanço tecnológico alcançado, tem se tornado cada vez mais comum no ramo do agronegócio e conseqüentemente aumentando a concorrência entre as

empresas do setor, as chamadas ABCD (ADM, Bunge, Cargill e Dreyfus). Dentro deste contexto, de busca pela por projetos de iniciativa privada, devido a infraestrutura caótica apresentada em nosso país o que gera um diferencial competitivo e uma grande oportunidade para os Gerentes de Projetos em busca melhorar os processos, reduzir perdas e cortar custos desnecessários, resumidamente aumentar a eficiência e rentabilidade nos projetos.

O que se pode constatar é que o Brasil deixa de economizar pela ausência de estratégia no escoamento de grãos e falta de infraestrutura um valor de R\$ 7,2bilhões por ano, segundo a CNI (Confederação Nacional da Indústria). As empresas privadas deixaram de aguardar a iniciativa do governo e decidiram empreender novos projetos por uma necessidade de sobrevivência, crescimento e maiores margens, podendo atuar diretamente nas rodovias que se apresentam entupidas e imensas filas de caminhões, vagões e navios.

Diante destas oportunidades, no segmento de projetos, cabe ao gerente de projetos o desafio de promover a integração, envolvimento e motivação eficiente de sua equipe para ter resiliência nos desafios a serem encontrados e particularidades como mudança de escopo, prazos e custos. Diante todo esse desafio surge a necessidade de criar e gerenciar um plano de comunicação objetivo, eficiente e motivador, para que se tenha maior eficiência na entrega dos pacotes de trabalho os quais englobam o projeto. Para que isso seja realizado são utilizadas ferramentas e instrumentos, para que os fatores de diversidade cultural, idiomas, e fuso horário, não afetam ao planejamento do projeto e o desenvolvimento das equipes.

Dentro das áreas de conhecimento em Gerenciamento de projetos, de acordo com PMI (Project Management Institute) o maior desafio aos gerentes de projetos, é a comunicação junto as partes interessadas para mantê-las informadas, focadas nos seus objetivo e melhorando a eficiência do projeto e conseqüentemente o seu sucesso. O gráfico abaixo mostra as principais deficiências dos gerentes de projetos com a maioria dos votos das empresas, de acordo com o PMI. A figura 1 ilustra mais as competências mais valorizadas para a gestão de projeto:



Figura 1 - As competências mais valorizadas para gerenciar projetos.  
Fonte: PMI.

As pessoas devem ser o ponto de atenção das empresas, pois são elas que executam os processos e projetos das empresas. São as pessoas que tomam as decisões, desenham os modelos, etc. Para serem bem sucedidos, os projetos são obtidos por meio de uma combinação de decisões, ações e estratégias eficazes. A comunicação faz um papel indispensável pois tem um efeito de unir ideias, energias e trabalho.

A comunicação está entre os principais fatores que levam ao sucesso de um projeto. É fundamental a comunicação constante entre todos os envolvidos no projeto. Por outro lado, o gerente precisa estar capacitado para escrever e falar bem, presidir reuniões com eficiência e solucionar conflitos de maneira construtiva.

A comunicação dentro da equipe é importante que todos saibam quais são suas atribuições, a sua responsabilidade dentro do projeto e em quais momentos serão requisitados. Cada membro precisa saber como o trabalho está coordenado, quais são as metas, para onde o

projeto está caminhando. Os membros de meio expedientes ou temporários também se sentirão mais integrados ao grupo se souberem o resultado do seu trabalho e o nível de contribuição das suas atividades para o projeto. Quando se comunicar com gerência e os clientes, é importante saber qual é a meta e qual o meio de alcançar cada uma das expectativas. O relatório de fechamento é o fim de um projeto pode coincidir com a entrega ou o fim de uma fase de desenvolvimento de um produto. A prova de que o projeto terminou é o aceite formal do produto dado pelo cliente. Além disso, os participantes devem ser informados do encerramento e realocados em outras atividades. Finalmente, o gerente não deve perder a oportunidade de saber como foi a gestão do projeto junto a todos os stakeholders. Isso ficará armazenado como experiências vividas do projeto, e com isso melhorias podem ser feitas para o próximo projeto.

A divulgação de todas essas informações, um dos canais mais utilizados e de grande importância é a realização de reuniões e Status Report periodicamente. Algumas das reuniões, são chave para a integração da equipe e o andamento do projeto. Entre elas, algumas merecem destaque pelas suas características:

- Reunião de kick-off : Marca o início efetivo do projeto. Essa é a oportunidade dos participantes se conhecerem, se manifestarem quanto suas expectativas. Normalmente é realizada num clima festivo e/ou com alguma dinâmica de grupo, dependendo do tamanho do grupo;
- Reuniões de acompanhamento: São reuniões programadas, que visam a divulgação das informações do andamento do projeto. É uma boa oportunidade para manter a equipe coesa com a promoção de discussões e ideias. Nessa oportunidade também são informados os problemas e/ou soluções comuns;
- Reuniões para registro e acompanhamento de mudanças: Essas reuniões formalizam a possível mudança no planejamento e execução do projeto, que certamente trará algum impacto no mesmo. Dessas reuniões, será gerado um documento formal, padronizado, que posteriormente será avaliado e aprovado ou não por um comitê executivo do projeto;
- Reunião de encerramento: Deve ser formal, com uma apresentação resumida do projeto, seus marcos e a caracterização do cumprimento do que foi acordado entre as partes. Essa também pode ser encerrada definitivamente num clima festivo.



## 2.4 GERENCIAMENTOS DE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

Segundo o PMBOK (2013), o ciclo de vida de um projeto nada mais é que a série de fases que o projeto passa desde a sua iniciação até o seu fechamento. [...] Os projetos podem variar de complexidade, tamanho e tempo de execução. Todos os projetos podem ser mapeados seguindo um ciclo para cada estrutura conforme a figura 2 abaixo:

### Grupos de Processos

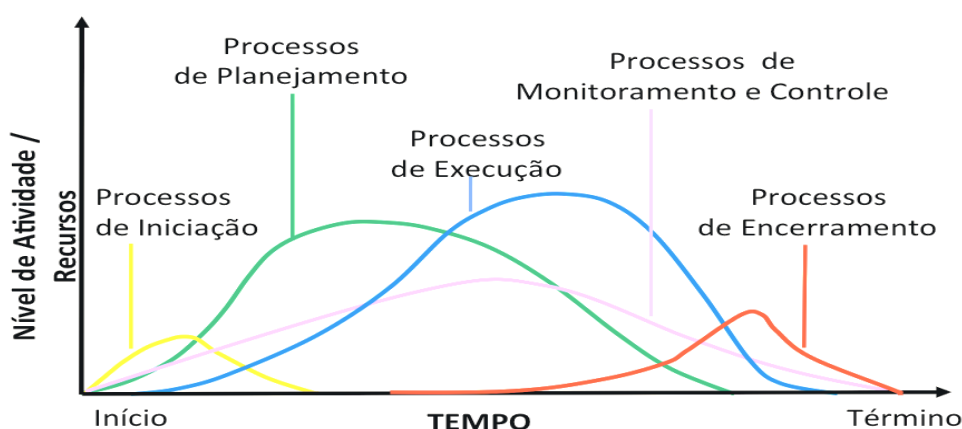


Figura 2– Grupo de Processos e Interação no Projeto.  
Fonte – PMBOM 5ª ed. p.419.

- I. **Processo de Iniciação:** Consiste nas atividades realizadas para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto já existente, obtendo-se autorização para tal.

Documentação produzida:

- ✓ PP: Proposta do Projeto;
- ✓ TAP: Termo de Abertura do Projeto

- II. **Processo de Planejamento:** Consiste nos processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos.

Documentação produzida:

- ✓ EAP: Estrutura Analítica do Projeto;
- ✓ Dicionário da EAP;
- ✓ Cronograma;
- ✓ Matriz de Responsabilidades;
- ✓ Matriz de Comunicação;
- ✓ Lista de Riscos.

III. **Processo de Execução:** Consiste nos processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto, de forma a cumprir as suas especificações.

Documentação produzida:

- ✓ Ata de Reuniões;
- ✓ Lições Apreendidas;
- ✓ Lista de Ocorrências;
- ✓ Status Report;

IV. **Processo de Monitoramento e Controle:** Consiste nos processos necessários para acompanhar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificando e tratando todas as mudanças ocorridas. Os documentos produzidos nesse grupo de processos são os mesmos do grupo de execução.

V. **Processo de fechamento:** Processo que finaliza formalmente todas as atividades de um projeto ou de uma fase do projeto entrega o produto terminado ou encerra um projeto cancelado.

Documentação produzida:

- ✓ Termo de Aceite Final do Projeto;
- ✓ Lições Apreendidas Finais;
- ✓ Relatório final e fechamento do projeto.

Uma das áreas de conhecimento para um bom gerenciamento de projeto é a comunicação, pois os projetos que possuem constante comunicação com seus stakeholders certamente será bem sucedido. As pessoas tomam as suas decisões baseadas nas informações que se apresentam e o mesmo acontece com os nossos clientes e fornecedores. Sendo assim podemos afirmar o motivo que a comunicação é de extrema importância para um projeto pois atua como uma área do conhecimento que interpenetra em todas as outras, como desde o início do projeto até o fechamento. De acordo com o PMI (Project Management Institute), gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para que as atividades dos projetos entrem de acordo com os requerimentos do projeto. Podemos dizer que o gerenciamento da comunicação consiste em fornecer a informação correta para a pessoa certa no tempo certo. O processo de gerenciamento de projetos consiste em quatro etapas como mostra a figura 3. São elas: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento/Controle e Encerramento. A gestão da comunicação atua em todos os processos e envolvendo todas as partes de acordo com a evolução do projeto, como mostra a imagem abaixo:

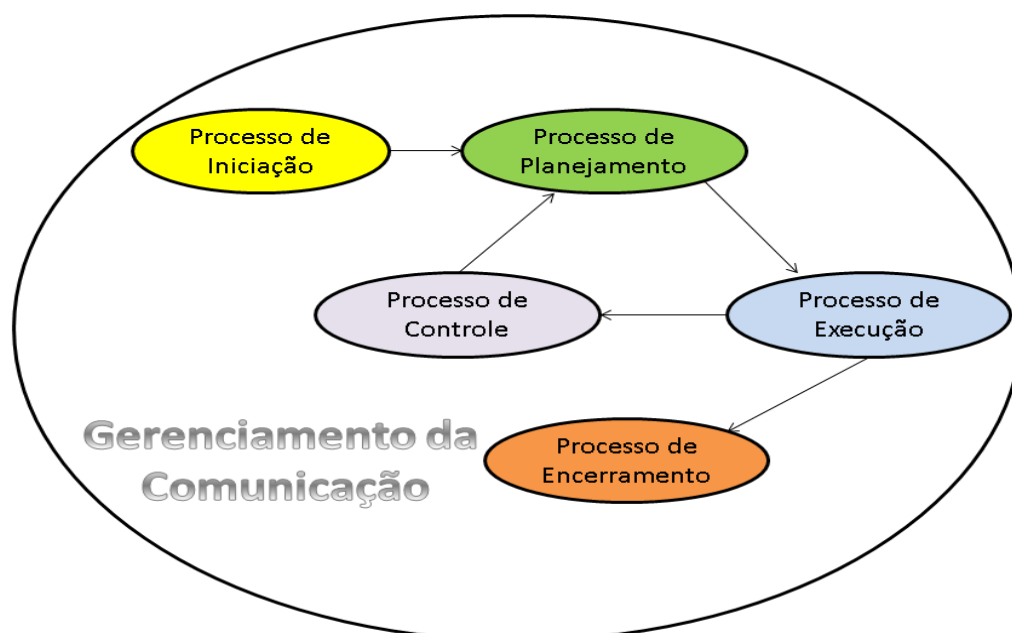


Figura 3– Visão Gerenciamento da Comunicação  
Fonte – PMBOM 5ª ed. p.288.

De acordo com Taylor (2008), o gerenciamento de comunicação consiste em 4 etapas importante. São elas:

- Plano de Comunicação: Consiste nas informações do projeto e comunicação do time do projeto e os stakeholders.
- Distribuição da informação do Projeto: Consiste em definir a distribuição das necessidades e objetivos de cada informação, deixando para todos os times do processo ter acesso, bem como as partes envolvidas do projeto.
- Relatórios de Performance: Identifica o status do projeto, todo o progresso como na data atualizada, previsões e análise geral do projeto.
- Gerenciamento de comunicação com stakeholders interno e externo: Gerencia todas as comunicações para satisfazer as necessidades e expectativas dos stakeholders.

O guia PKBOK (2013), afirma que o gerenciamento de comunicação se baseia na construção e elaboração de três itens, os quais podem chama-los de tripé para um bom gerenciamento da comunicação como ilustra a figura 4. Estes processos interagem entre si e também com outros processos as áreas do conhecimento:

1. Plano de Gerenciamento da Comunicação;
2. Gerenciamento da Comunicação;
3. Controle da comunicação.

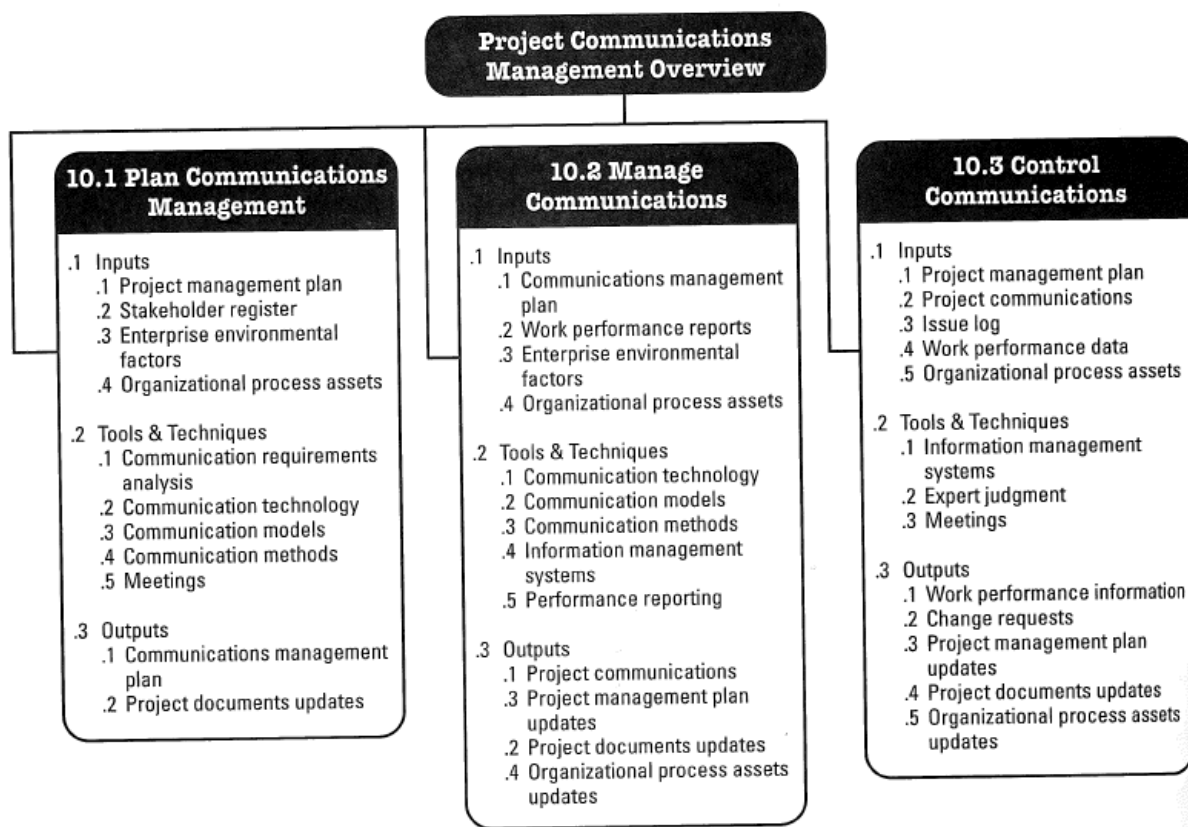


Figura 4– Visão Gerenciamento da comunicação em projetos.  
 Fonte – PMBOM 5ª ed. p.288.

Para termos uma boa visão sobre as áreas do conhecimento e as interfaces com os processos, a tabela 1 abaixo nos mostra uma visão holística de cada área do conhecimento com suas responsabilidades em cada um dos 5 processos do projeto.

## Áreas de Conhecimento & Processos

Processos / Áreas de Conhecimento	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento & Controle	Fechamento
Integração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver Termo de Abertura do Projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientar e gerenciar o trabalho do projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorar e Controlar o trabalho do projeto</li> <li>Integrar e Controlar mudanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fechar Projeto ou Fase</li> </ul>
Escopo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar o gerenciamento do escopo</li> <li>Coletar Requisitos</li> <li>Definir Escopo</li> <li>Criar EAP</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Validar Escopo</li> <li>Controlar Escopo</li> </ul>	
Tempo		<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar o gerenciamento do cronograma</li> <li>Definir Atividades</li> <li>Sequenciar Atividades</li> <li>Estimar Recursos das atividades</li> <li>Estimar Duração das atividades</li> <li>Desenvolver Cronograma</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar Cronograma</li> </ul>	
Custos		<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar o gerenciamento dos custos</li> <li>Estimar Custos</li> <li>Determinar Orçamento</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar Custos</li> </ul>	
Qualidade		<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar a o gerenciamento da Qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir a Qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar a Qualidade</li> </ul>	
RH		<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar o gerenciamento dos recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alocar a Equipe</li> <li>Desenvolver a Equipe</li> <li>Gerenciar a Equipe</li> </ul>		
Comunicações		<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar o gerenciamento das Comunicações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciar as comunicações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar as comunicações</li> </ul>	
Riscos		<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar o Gerenciamento de Riscos</li> <li>Identificar Riscos</li> <li>Qualificar Riscos</li> <li>Quantificar Riscos</li> <li>Planejar Respostas aos Riscos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar os Riscos</li> </ul>	
Aquisições		<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar o gerenciamento das Aquisições</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conduzir as Aquisições</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar Aquisições</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fechar Aquisições</li> </ul>
Partes Interessadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar as partes interessadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar o gerenciamento das partes interessadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciar o engajamento das partes interessadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar o engajamento das partes interessadas</li> </ul>	

Tabela 1 – Área do conhecimento no Gerenciamento de Projetos  
 Fonte: PMBOK, 2013 p.423 appendix A1.

### 2.4.1 Plano de Gerenciamento da Comunicação

É o processo de desenvolvimento um plano de gerenciamento da comunicação em projetos e uma aproximação apropriada para cada parte envolvida baseado nas necessidades de suas necessidades, requisitos e arrotos organizacionais.

Segundo o guia PMBOK (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 apropriadas”.

Visando o alcance deste propósito, são recomendados cinco processos:

- Identificar as partes interessadas: identificação das pessoas e/ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e documentação dos seus interesses;
- Planejar as comunicações: mapeamento das necessidades de informação das partes interessadas e definição das abordagens de comunicação;
- Distribuir as informações: disponibilizar as informações necessárias às partes interessadas, conforme estabelecido no planejamento das comunicações;
- Gerenciar as expectativas das partes interessadas: processo de comunicação e interação com as partes interessadas visando atender às suas necessidades e expectativas, bem como solucionar questões à medida que ocorrerem;
- Reportar o desempenho: coleta e distribuição de informações sobre o desempenho do projeto.

Diversos estudos realizados indicam que os gerentes de projetos gastam a maior parte do seu tempo em comunicações, seja com a equipe do projeto, patrocinador, público externo ou outros. A habilidade de comunicação é essencial para o sucesso do projeto e em cada uma das áreas de conhecimento na gestão de projetos encontra espaço para aplicar gerenciamento da comunicação.

Com esse intuito, cabe ao Gerente do Projeto em:

- ✓ Conectar as partes interessadas respondendo suas necessidades de informação, gerando confiança e entusiasmo pelo projeto e estimulando trabalho em equipe e cooperação;

- ✓ “Agilizar” a tomada de decisão disponibilizando a informação certa na hora certa para as pessoas certas;
- ✓ Garantir o alinhamento entre as pessoas disponibilizando uma documentação resumida e eficiente, o que implicará em menos discussões e conflitos. Com isso as responsabilidades de cada parte ficam explícitas.

Abaixo algumas das melhores práticas do processo que constituem um bom plano de gerenciamento de comunicação:

- Usar método 5W2H (Quem, Quando, Onde, O que, por que, Como e Quanto) ;
- Adaptar a cultura e estrutura organizacional;
- Considerar os interesses individuais e de grupo, seus conflitos e repertórios;
- Validar o plano com os interessados;
- Determinar mecanismos de feedback e resolução de conflitos;
- Garantir meios adequados para resolução de problemas, distribuição de informações e controle de mudanças;
- Usar modelos e boas práticas já validadas pelo PMO;
- Preparar plano de comunicações já no kick-off e revisar sempre.

#### ***2.4.1.1 Constituição do plano de comunicação:***

O Plano de comunicação deve conter o plano do projeto, detalhando cada um dos processos do projetos ou seja, como o projeto será executado, monitorado, controlado e fechado. O mapeamento dos Stakeholders interno e externo com suas expectativas e também devem fazer parte, alinhados com os processos da empresa.

Quando falamos das técnicas e ferramentas que devem ser usadas no plano de comunicação, a análise da comunicação e das necessidades dos stakeholders deve ser feitas. Ao definir o canal de comunicação a tecnologia a ser usada deve ser de domínio de todas as partes envolvidas. Para isso existem diversos fatores que podem afetar a escolha da tecnologia a ser usada para a comunicação são, tais como: urgência para a comunicação, domínio da tecnologia de todo ambiente do projeto e por último a confidencialidade da informação.



O modelo de comunicação se baseia em um emissor, canal a ser passada a informação e um receptor. Ao estabelecer uma comunicação é preciso estabelecer um nível de entendimento. O receptor deve ter conhecimento necessário para entender e interpretar o formato da mensagem, a linguagem e o contexto. Caso contrário, é de responsabilidade do emissor utilizar fazer com que o receptor entenda.

*“O processo Planejamento das Comunicações determina as necessidades de informações e comunicações das partes interessadas; por exemplo, quem precisa de qual informação, quando precisarão dela, como ela será fornecida e por quem. Embora todos os projetos compartilhem a necessidade de comunicar as informações sobre o projeto, as necessidades de informações e os métodos de distribuição variam muito. Um fator importante para o sucesso do projeto é identificar as necessidades de informações das partes interessadas e determinar uma maneira adequada para atender a essas necessidades.”[...]“O planejamento das comunicações está, muitas vezes, estreitamente ligado aos fatores ambientais da empresa e às influências organizacionais, pois a estrutura organizacional do projeto terá um efeito importante nos requisitos de comunicações do projeto.”(PMBOK, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004, p.225).*

#### **2.4.1.2 Modelo de comunicação**

A comunicação ocorre de diversas formas, podendo ser verbal ou não-verbal, formal ou informal. A maneira como ela ocorre e é tratada nos projetos pode determinar o diferencial de uma empresa. Quando existe um gerenciamento de comunicação eficaz é possível a recuperação das informações e sua utilização.

O processo de comunicação envolve os personagens e os canais de comunicação, podendo ser representado pela figura 5, a qual segue abaixo, como descreve o guia PMBOK (2013):

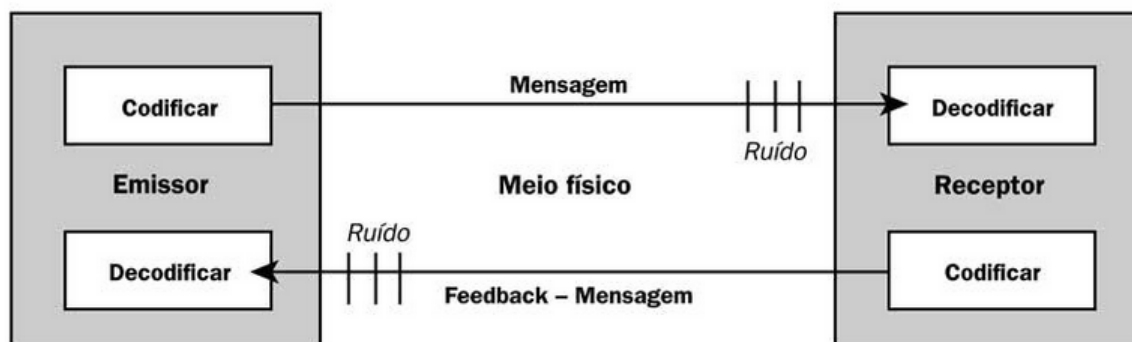


Figura 5– Processo de Comunicação

Fonte – Guia PMBOK, 2013. p.294

O emissor é o componente que emite uma mensagem para o receptor. Este conhece o significado pretendido da mensagem e deve codificá-la, transmitindo-a pelo canal de comunicação escolhido. A mensagem é o conteúdo, o que é dito, escrito ou transmitido. Já a codificação é a tradução da mensagem para que seja entendida pelas outras pessoas. O canal de comunicação é um meio intermediário capaz de transmitir as mensagens e atingir o receptor para que sejam interpretadas. Todo o processo de comunicação, sempre o responsável para que a informação seja transmitida é sempre o emissor. Os ruídos entre que atrapalhem a chegada ou envio da comunicação pode existir e deve ser gerenciado ou eliminá-lo. Caso se tenha muito ruído o emissor deve procurar outro canal para a comunicação.

## 2.4.2 Gerenciamento da Comunicação

É o processo de coletar, distribuir, armazenar e entregar as informações finais de acordo com o plano de gerenciamento de comunicação.

Segundo Taylor, 2008 o plano de gerenciamento de comunicação em projetos é a tarefa de identificar as necessidades e requisitos dos stakeholders do projeto para que a comunicação seja mais eficaz. Clientes dos projetos requerem informações dos projetos sobre eventos de riscos, budget e cronograma das informações. O gerente do projeto deve ser proativo e planejar as necessidades dos clientes. Para um bom gerenciamento, os fatores ambientais e processos da empresa devem ser levados em consideração. Através de reportes periódicos com, onde mostra status do projeto tais como status de performance, previsões do projeto

incluindo custos, cronograma atualizado, trabalho completo, trabalho a ser completo no próximo período, riscos, mudanças no escopo e outras informações de relevância.

O plano de comunicação do projeto deve ser atualizado assim como toda a documentação do projeto, como escopo, custos, cronograma, riscos necessidades dos stakeholders e até mesmo processos da empresa e assuntos do projeto.

### **2.4.3 Controle da Comunicação**

É o processo de monitoramento e controle da comunicação através do ciclo de vida do projeto para garantir que as necessidades das informações aos stakeholders do projeto. Para isso é necessário que se estabeleça quais são os stakeholders internos e externos e quais informações eles devem receber e com qual frequência. Nomear os responsáveis a emitirem as informações também é de extrema importância.

Toda a documentação de comunicação tais como atas de reuniões, mudança no escopo, e toda qualquer informação de importância devem ser guardadas digitalizadas e impresso.

## **CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO**

### **3.1 - METODOLOGIA**

Para categorizar e organizar as informações explícitas, para que posteriormente fossem aplicadas em um estudo prático, foi elaborado, um plano de comunicação para divisão de responsabilidades. O monitoramento e controle da operação também foram acompanhados pelo autor com o objetivo de analisar em que nível um plano de gerenciamento de comunicação impacta em projetos e ou processos, juntamente o e seu efeito na eficiência de todo o projeto, desde o início até o encerramento do projeto ou processo.

O acompanhamento e alimentação da tabela foram elaborados da seguinte forma: Ao detectar uma necessidade de maior comunicação na operação de estufagem de containers, por se tratar de um processo novo no ramo do agronegócio, foi feita uma reunião com as principais partes envolvidas com o objetivo de alinhar as necessidades e responsabilidades de para maior

comunicação no processo. Foi percorrido diversas necessidades, métodos e canais a serem utilizados. Por fim após chegar a um consenso de que faltava comunicação entre as partes interessadas, um plano de comunicação foi criado dividindo o que deveria ser comunicar e frequência com que frequência, dia/semana. E também os responsáveis pela transmissão. Em seguida, foi criada uma ATA em cima da apresentação do plano de comunicação, onde pelo menos um representante de cada empresa assinou.

Após o plano de comunicação elaborado os resultados continuaram a ser monitorado e controlados fazendo possível esta análise. O Plano de Comunicação, utilizado foi o mesmo disponibilizado no Livro do Ricardo Vargas, Plano do Projeto, foi utilizado como base e este se apresenta em detalhes no apêndice à deste trabalho.

### 3.2 A EMPRESA

O estudo foi realizado em uma empresa trading de commodities de origem francesa, a qual possui uma filial na cidade de Paranaguá –PR. Uma das suas atividades é a exportação de commodities a granel e por containers.

A empresa de estudo apresentou um faturamento de mais de 60 bilhões de dólares 2013, contando com a participação de 12.000 funcionários em toda a sua operação pelo mundo, quando falamos na unidade em questão o número de colaboradores em Paranaguá chega a 200 funcionários entre produção e administrativo. Os giros do estoque chega a 2,5 giros por mês, o que é bastante agressivo para a operação.

O processo de estufagem em containers foi usado como estudo para verificar e analisar a eficácia após aplicar um plano de gerenciamento da comunicação com stakeholders internos e externos. Como esse processo de estufagem, é novo no setor, as empresas não possuem muita experiência na execução do processo. O que gera uma grande oportunidade para o tema.

O processo é a estufagem de containers que se baseia na em colocar dentro dos containers carga solta como milho, soja farelo de soja, trigo, etc. No entanto é necessário um planejamento detalhado com a logística, estoque, fiscal, clientes e fornecedores.

O levantamento de dados ocorreu de junto aos diversos departamentos existentes internos tais como logística, execução, estoque, financeiro e fiscal. Quando falamos de stakeholders externos destacamos Transportadoras de caminhões, terminal de estufagem, classificadora da carga, empresa para fumigação e liberação dos containers e por fim o terminal de embarque

dos containers. O estudo foi em todo o processo com principal foco na estufagem e no terminal de embarque de container, pois são os dois principais gargalos do processo e fonte de receita para a empresa e onde possuem maior contato com o cliente.

O desempenho estava sendo medido regularmente e o processo apresentava muitas perdas desnecessárias. Após uma reunião com os principais stakeholders internos e externos, um plano de comunicação foi elaborado e assinado pelos presentes, com um responsável para o gerenciamento da comunicação. No final do processo contatou-se o uma surpresa. Melhoria drástica na eficiência em todo o processo com diversos stakeholders um ganho financeiro de quase R\$ 300 mil.

### 3.3 O PORTO:

#### 3.3.1 Histórico do Porto

De acordo com a APPA (Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina), o porto de Paranaguá é o maior porto graneleiro da América Latina começou sua história no antigo atracadouro de Paranaguá, em 1872, com a administração de particulares. Batizado de Dom Pedro II, em homenagem ao Imperador do Brasil, em 1917, o Governo do Paraná passou a administrar o Porto de Paranaguá que recebeu melhorias que possibilitaram sua ascensão a maior Porto sul-brasileiro.

Sua inauguração aconteceu em 17 de março de 1935, com a atracação do Navio “Almirante Saldanha”. Em 11 de julho de 1947 foi criada a Autarquia Estadual que levou o nome de Administração do Porto de Paranaguá (A. P. P.). Em 10 de novembro de 1971, a administração dos dois portos paranaenses foi unificada pela lei 6.249, criando a (APPA).

Atualmente, o Porto de Paranaguá é um dos mais importantes centros de comércio marítimo do mundo, unindo localização estratégica a uma das melhores Infraestruturas portuárias da América Latina. Entre as principais cargas movimentadas em Paranaguá estão: Soja, farelo, milho, sal, açúcar, fertilizantes, contêineres, congelados, derivados de petróleo, álcool e veículos.

No contexto histórico do Estado do Paraná, o Porto de Paranaguá foi a porta de entrada para os primeiros povoadores do Paraná, e desde a segunda metade do século XVI, o Porto sempre

foi o principal exportador da região que mais produz produtos agrícolas do Brasil. Para melhor visualização do porto segue figura 6 abaixo.



Figura 6 - Porto de Paranaguá.

Fonte: Empresa de estudo.

### 3.4 COLETAS DE DADOS E INFORMAÇÕES

Os principais meios de coleta e fontes de informação relevantes para a consolidação da análise proposta foram: entrevistas e reuniões junto a alta liderança, bem como aos líderes e funcionários de cada departamento, e finalmente, o levantamento e identificação dos KPI's (Key Performance Indicators) ou indicadores chave de desempenho da organização. Com relação aos entrevistados, podemos citar: Diretor Administrativo, Gerente de Operações, Engenheiro de Projetos, Analista Financeiro, Analista de Estoque, Analista de Qualidade, e Supervisor de turno.

A análise crítica do processo de estufagem foi realizada levando-se em consideração a eficiência da empresa antes e depois da aplicação do plano de gerenciamento de comunicação e identificado pelo guia PMBOK, 2013. Assim como as evoluções propostas ao sistema, fundamentadas em conceitos da Gestão de Projetos. As avaliações foram todas suportadas por evidências empíricas de enquadramento da organização ao respectivo nível de eficiência a ser atingida em todo o processo. A figura 7, identificada abaixo, mostra as interfaces com cada parte interessada no processo de estufagem em containers:

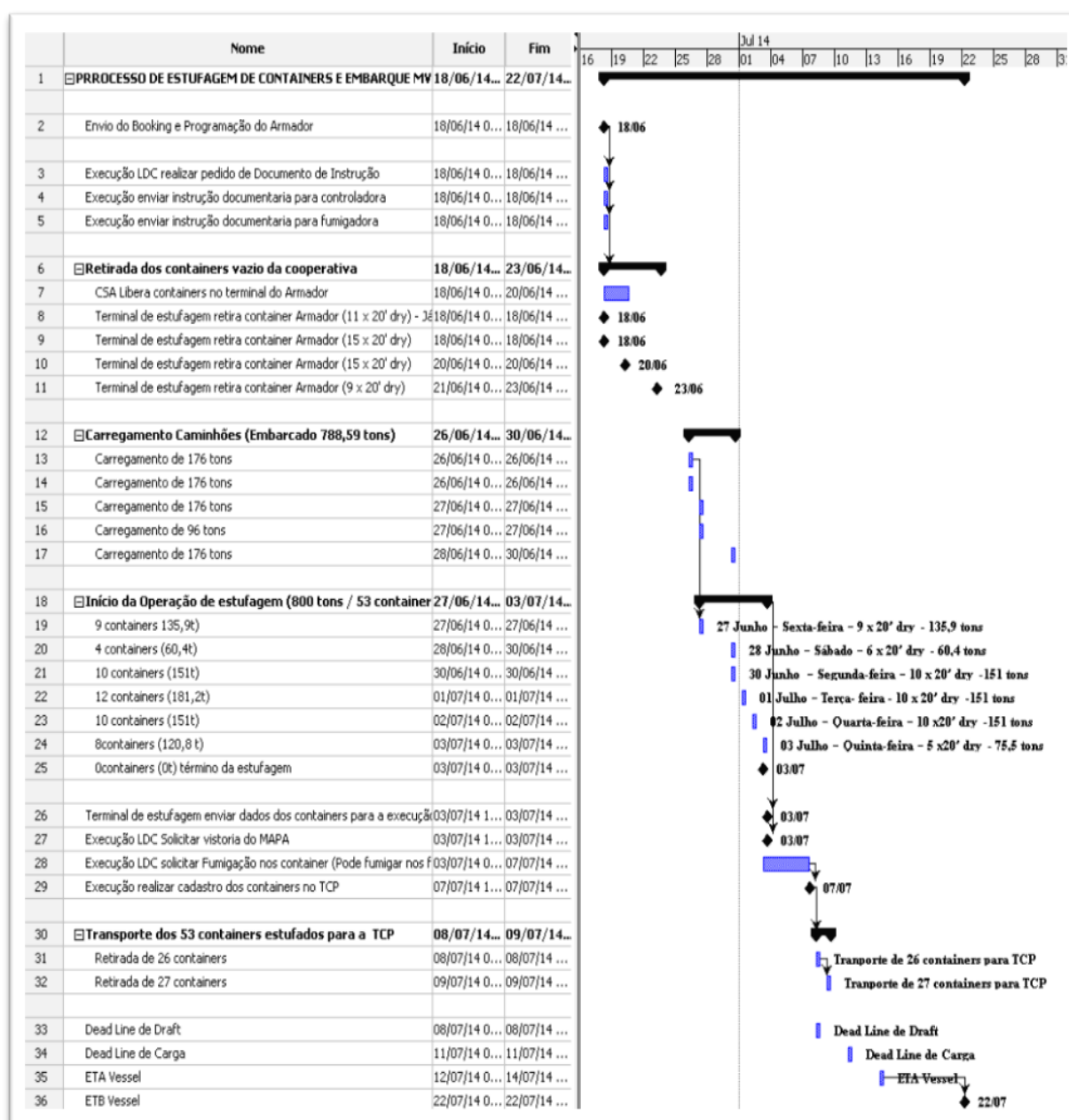


Figura 7- Cronograma para a execução envolvendo as partes interessadas.

Fonte: O autor

O cronograma apresenta uma síntese de como é a operação de estufagem de containers. Como cada estufagem são clientes e fornecedores diferentes, podemos considerar cada estufagem como projetos. Assim para que esse funcione, os processos que os contemplam devem ser eficientes e monitorados.

### 3.5 ANÁLISE CRÍTICA

#### 3.5.1 Análise de aderência

Após a aplicação do plano de gerenciamento de comunicação, e consolidação da avaliação proposta na empresa em estudo, executou-se o cálculo do percentual de melhoria de eficiência no tempo, custo e qualidade e risco para então poder fazer uma média na eficiência gerada como um todo.

Foram comparadas capacidades e/ou históricos antes e depois da criação de um plano de gerenciamento da comunicação como mostra a tabela 2.

	Atividade de Ganho	Disponível	Antes	Depois
<b>Tempo</b>	Terminal de estufagem Operação (horas disponíveis)	8	6,3	7,5
	Produtividade - (Containers por hora)	12	8	10
	Transit. time (horas)	10	17	12
	Liberação dos containers e caminhões (horas)	36	48	24
<b>Custo</b>	Logística: Estadias (Nº de caminhões)	25	6	1
	Mão de obra ociosa (R\$)	0	R\$ 27.360,00	0
<b>Qualidade</b>	Logística: Carregamento (Qualidade da carga % refugada)	5%	5%	0%
<b>Riscos</b>	Operação fiscal "Risco de não embarcar"	0	30%	5%

Tabela 2 – Comparativo de melhoria por atividade

Fonte – Autor.

Podemos notar que antes de aplicar o gerenciamento de comunicação, o cronograma estourava em média 30%, gerando atrasos e multas, vindas de diversas partes. Já o custo do processo estava alto devido a perdas desnecessárias ( estadia de caminhões e mão de obra ociosa), quando falamos de qualidade do produto conseguimos monitorar melhor a qualidade da carga no recebimento dos caminhões, pois após um planejamento, foi possível criar um pulmão de 34 toneladas, referente a uma caminhão, caso houvesse refugo de carga. Quando



falamos de riscos, a o principal risco era de o de perder navio por não ter cumprido o que foi programado e evidenciamos que conseguiu os terminar todo o processo com um pelo menos 5% de antecedência, quando comparado todo o processo.

A melhoria de tempo foi de 22% pois houve melhoria da produtividade durante a estufagem de 6,3 horas por dia para 7,5 horas trabalhadas, velocidade de estufagem saindo de 8 container por dia para 10 em média, podendo Chegar a 12 unidades por dia. Isso porque ao avisar as partes interessadas um dia antes da operação, todos estavam preparados antes de começar o turno. Também houve redução no transit time dos caminhões de 17 horas para 12 horas em média, pois a transportadora passou a monitorar seus caminhões e gerar relatórios diários.

Quando o assunto é custo, foi levantado os custos de mão de obra ociosa ( saindo de duas horas ociosas por dia a zero) e custos de estadias de caminhões ( saindo de 6 caminhões para apenas 1). A qualidade da carga houve melhoria quando o monitoramento passou a ser feito pois o índice de caminhões refugados passou de 5% no processo a 0%, uma vez que estes passaram a ser monitorados pelas transportadoras. O Risco de não embarcar pode ocorrer devido a operação de cobertura fiscal não ficar pronta a tempo ou a operação de estufagem atrasar. Assim o risco passou de 30% em média para 5%.

A tabela abaixo mostra melhor o ganho total gerado pelo a partir de uma comunicação mais eficaz.

O gráfico da figura 8, identificado abaixo nos mostra a eficiência gerada devido a uma de um gerenciam entro de comunicação. Podemos notar nitidamente um ganho pela eficiência nas principais áreas do conhecimento tais como tempo, custo, qualidade e risco. Ou seja, o tempo custo e risco foram reduzis em (22%, 28% e 27%), e a qualidade aumentou em 100% pois não houve mais cargas refugadas. Tudo isso gerou um ganho médio de 44% na eficiência.

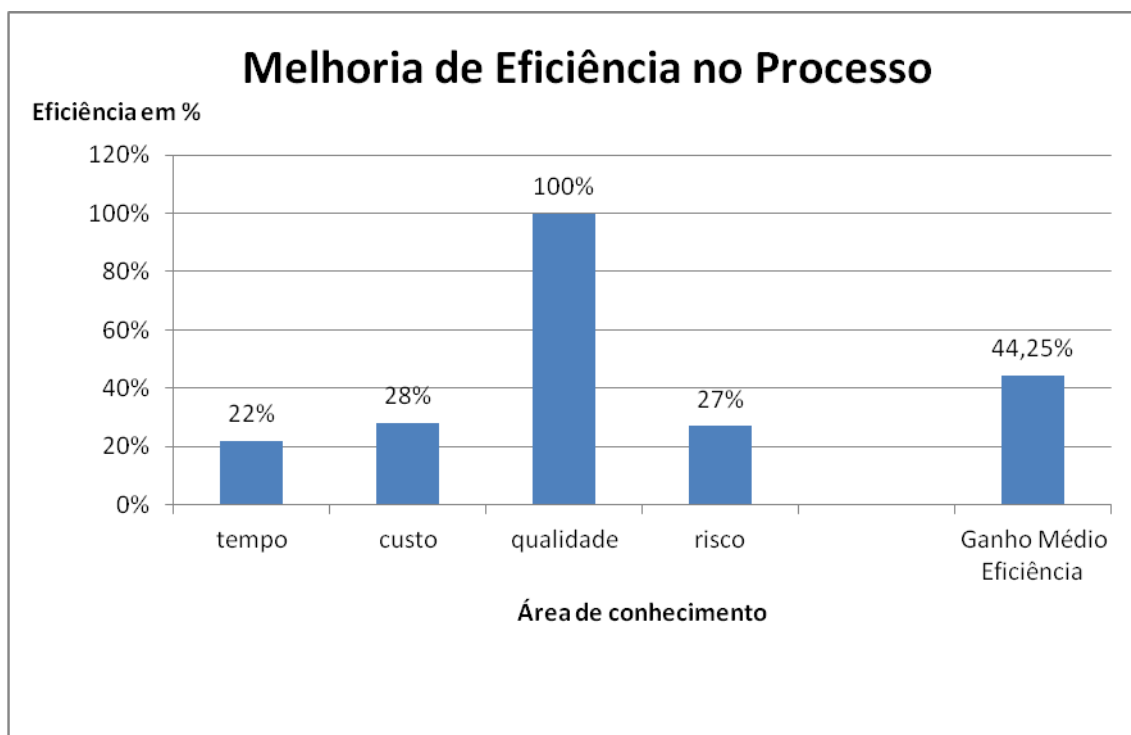


Figura 8 - Resultado obtido

Fonte – Autor.

A eficiência atingida, conforme a tabela acima é de 44,25% de melhoria, representando um montante financeiro de R\$ 304.323,50 o que nos leva a seguinte dedução:

Atividade	Ganho financeiro	
Terminal de estufagem Operação horas disponíveis	R\$	27.347,50
Produtividade - Containers por hora.	R\$	109.440,00
Transit time dos caminhões	R\$	86.400,00
Liberação dos containers e caminhões	R\$	-
Logística Estadias	R\$	1.776,00
Mão de obra ociosa	R\$	27.360,00
Logística Carregamento (Qualidade da carga % refugada)	R\$	2.000,00
Operação fiscal "Risco de não embarcar"	R\$	50.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$</b>	<b>304.323,50</b>

Tabela 3 – Comparativo Ganho financeiro total na operação.

Fonte – Autor.

Diante do alto resultado financeiro gerado pelo gerenciamento das comunicações, comprovamos a que o modelo é eficiente, gera baixos custos e grande retorno.

### **3.5.2 Propostas de melhoria.**

Após a realização da análise da empresa utilizando o gráfico de aderência/eficiência, foi possível identificar vários pontos de melhoria a serem sugeridos à empresa, visando o atingimento de melhores resultados em seus indicadores de desempenho, assim como a evolução de seu sistema de gestão de projetos. É imprescindível que haja um plano de comunicações nos projetos e processos que não são rotineiros e ao final de cada projeto as experiências vividas devem ser analisadas com os stakeholders internos e externos.

Portanto em uma empresa em que somente em portos existem mais de 60 projetos em andamento e estes é gerenciado por apenas uma pessoa o plano de gerenciamento de comunicação de torna uma ferramenta indispensável para o gerenciamento.

## **4 - CONCLUSÕES**

O objetivo deste trabalho foi realizar uma análise crítica no impacto do gerenciamento da comunicação em projetos. Podemos concluir através dos resultados que o gerenciamento da comunicação em projetos melhora o desempenho, eficiência na execução do projeto, podendo causar grandes retornos e devido a esse motivo o projeto pode se tornar inviável ou mais competitivo.

Os resultados obtidos a partir da aplicação do gerenciamento de comunicação e acompanhamento dos resultados obtidos no processo final foram bem evidentes de que houve melhoria de pelo menos 44% de eficiência na operação e gerando um ganho financeiro de R\$ 300 mil reais. Tudo isso comprova o que o esforço desenvolvido pelo gerente de projetos em elaborar um plano de gerenciamento da comunicação e atender as necessidades dos stakeholders e fazer com que a informação chegue na hora certa para a pessoa certa, certamente melhora a eficiência no seu projeto, deixando o projeto mais eficaz e competitivo.

Ao estabelecer o relatório de desempenho a comunicação é tratada como um processo no qual o monitoramento pode identificar as falhas do processo e pontos importantes de melhoria. O processo envolve a coleta de dados, informações sobre o desempenho de como os

recursos estão sendo utilizados para atingir os objetivos do projeto (prazo, escopo, custo e qualidade). Inclui também a distribuição destas informações para a equipe do projeto e demais partes interessadas.

O trabalho realizado levou a concluir que os gerentes dos projetos devem colocar e considerar o plano de gerenciamento de comunicação em seus projetos. Por se tratar de uma ferramenta de sucesso e de baixo custo, o setor de projetos não pode perder essa oportunidade, pois evidenciamos que pode gerar maior payback e retorno aos acionistas.

Em uma empresa que possui um escritório de gerenciamento de projetos, é imprescindível que um plano de comunicação faça parte da rotina do gerente de projeto em desenvolvê-lo para cada projeto gerado. Esse resultado demonstrou impactar diretamente nos principais indicadores de financeiros da empresa estudada, demonstrando grande eficiência.

A adoção de um sistema de gerenciamento da comunicação com foco na sua eficiência se mostrou fundamental para a competitividade dos projetos. Também é fundamental para a sobrevivência e aumento da competitividade em um mercado, onde se torna cada vez mais difícil se diferenciar por meio de aspectos tangíveis, eficiência no projeto executado toma a frente como o principal fator de sucesso, reduzindo custos e aumentando a receita dos projetos.

Assim, uma gestão da comunicação em projetos com os stakeholders internos e externos conseguiu melhorar a eficiência em pelo menos 44%, onde gera impacto diretamente em tempo, custo, qualidade, riscos e diversas áreas do conhecimento. Com isso o projeto se torna mais competitivo e em alguns casos pode ser a principal diferença para que haja retorno no projeto.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRAGA, M.M. **O Papel da Comunicação na Gestão de Projetos: Um Estudo de Caso.** 2005. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Universidade Salvador, UNIFACS, Salvador.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos: Guia PMBOK.** 4 ed. Pensilvânia (EUA): 14 Campus Boulevard, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos: Guia PMBOK.** 5 ed. Pensilvânia (EUA): 14 Campus Boulevard, 2013.

DOW, W. e TAYLOR, B. **Project Management Communication.** Indianápolis (EUA): Wiley, 2008.

VARGAS, R. **Manual Prático Do Plano Do Projeto Utilizando o PMBOK Guide,** 4Ed. Brasport, 4 ed, 2012.

SILVA, G.D **Gerenciamento de Equipes Remotas** Disponível em [www.mundopm.com.br](http://www.mundopm.com.br) . Acesso em 02/07/2014.

APPA **Histórico do Porto de Paranaguá** Disponível em [www.portosdoparana.pr.gov.br](http://www.portosdoparana.pr.gov.br). Acesso em 06/07/2014

## 6. Apêndices

### A- MODELO PARA A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

Fonte: Ricardo Vargas-Plano do Projeto.

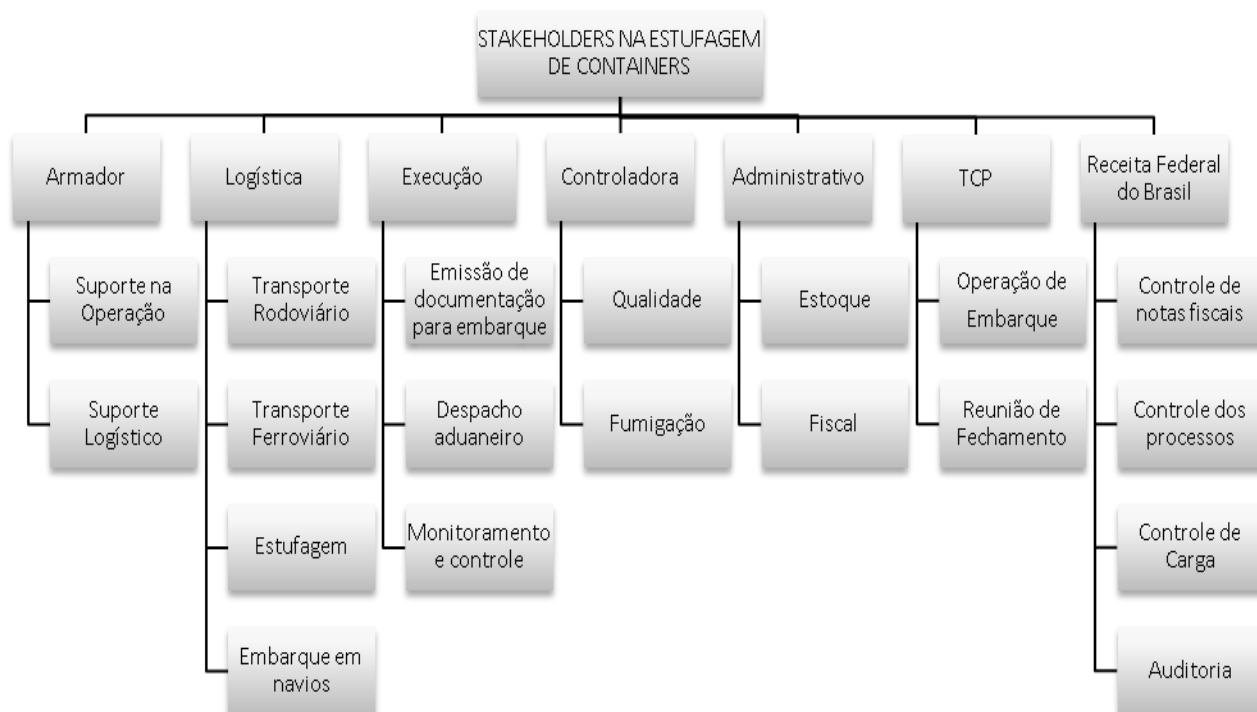
#### PLANO DE GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO

<b>Implementação Programa DNA em Paranaguá</b>		
<b>PLANO DE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES</b>		
<b><i>COMMUNICATIONS MANAGEMENT PLAN</i></b>		
Preparado por	Philip Copley	Versão 1.0
Aprovado por	Philip Copley	07/06/2014

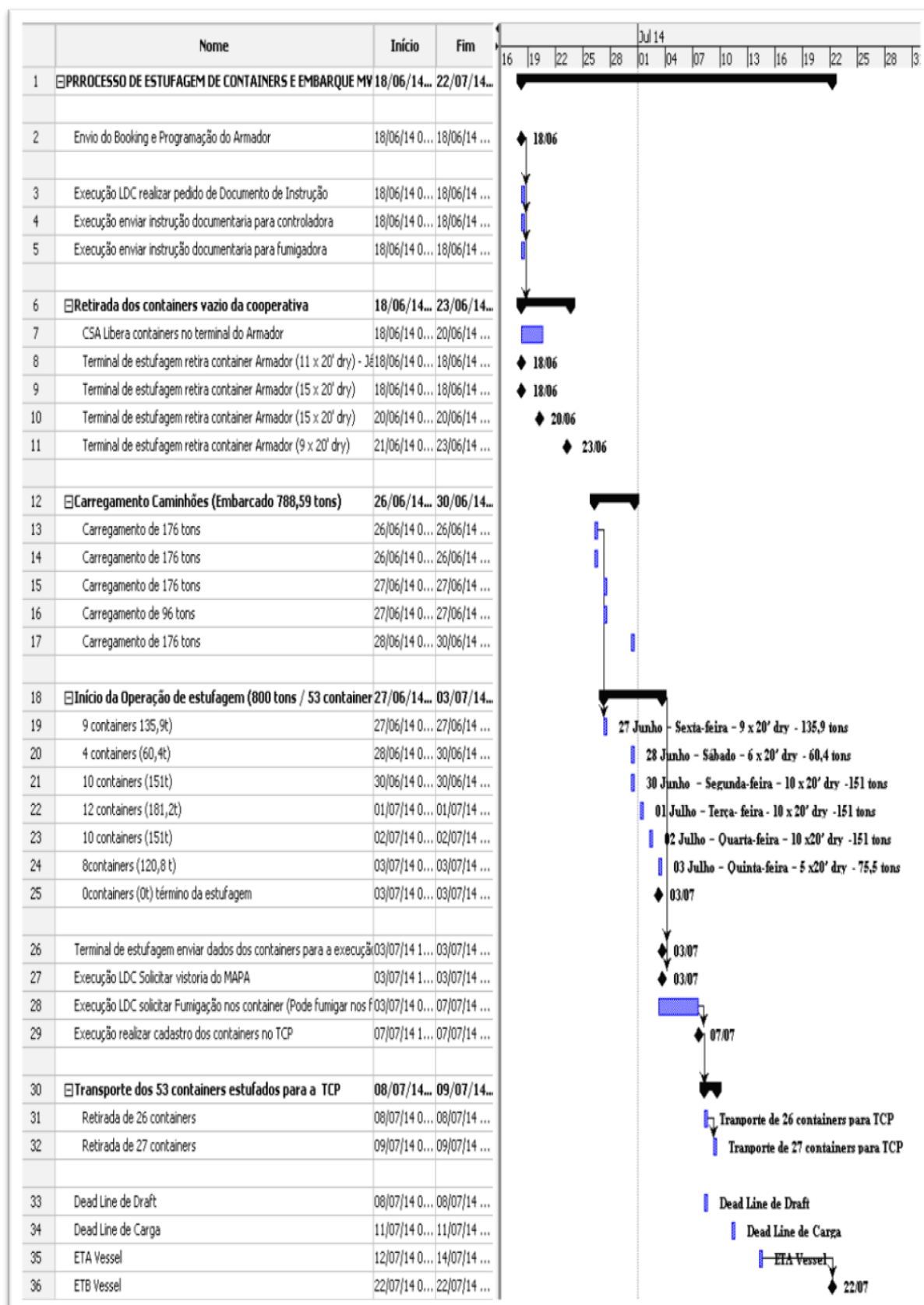
#### Descrição dos processos de gerenciamento das comunicações

- O gerenciamento das comunicações do projeto será realizado através dos processos de comunicação formal, estando incluído nessa categoria: E-mails, Documentos impressos, atas de reuniões.
- A reunião de 8 minutos prevista no início de cada dia deverá conter uma ata e assinada por todos os participantes. O documento deverá ser arquivado no servidor da empresa.
- Todas as informações de estufagem devem ser atualizadas de modo constante incluindo nos custos, prazos, escopo e qualidade.
- O facilitador do plano será responsável por arquivar todas as informações referente ao desempenho dos mini negócios, realizar análises e montar planilhas.
- Toda a solicitação de mudança no processo de comunicação deve ser feita por escrito e aprovada pelo gerente do projeto ou gerente da unidade.

## Organograma dos Stakeholders



## Eventos de comunicação





### **Atas de reunião**

Todos os eventos do processo deverão apresentar ata de reunião, com no mínimo os seguintes dados:

- Lista de presença;
- Pauta;
- Decisões Tomadas;
- Pendências não solucionadas;
- Plano de Ação;
- Aprovação.

### **Relatórios do projeto**

Todos os relatórios são gerados semanalmente pelos responsáveis de cada departamento e publicados por e-mail com as todas as partes interessadas em cópia.

### **Ambiente técnico e estrutura de armazenamento e distribuição da informação (EPM)**

A estrutura de armazenamento e distribuição das informações será realizada integralmente pela internet pelo servidor da empresa e e-mail interno. Os arquivos deverão ser armazenados em uma pasta restrita no servidor da unidade.

### **Alocação financeira para o gerenciamento das comunicações**

Os custos referentes ao Gerenciamento de comunicação serão considerados como despesa indireta do produto.

No caso da necessidade de despesas no processo de comunicação, essas despesas podem ser alocadas dentro das reservas gerenciais, desde a aprovação do gerente da unidade.

### **Administração do plano de gerenciamento das comunicações**

#### ***Responsável pelo plano***

O Philip Copley será responsável direto pelo plano de gerenciamento das comunicações.

O Coordenador Logístico da unidade será suplente e responsável direto no plano de gerenciamento de comunicações.

### ***Frequência de atualização do plano de gerenciamento das comunicações***

O plano de gerenciamento de comunicação deverá ser avaliado após cada embarque de navios nas reuniões de progresso;

Estão previstas reuniões semanais para acompanhamento de custos e informativo de status, metas, andamento do projeto e análise/controlar de riscos.

Diariamente e-mails para acompanhamento e execução de ações serão disparados pelo gerente de projeto para o público de interesse;

O terminal de estufagem deverá divulgar 24 horas antes para todas as partes interessadas o horário de início da operação e fazer o pedido dos recursos necessários até esse período.

O armador será responsável de intermediar e ajudar a empresa em todos os processos até a chegada da carga ao cliente;

A logística fica responsável pelo monitoramento do carregamento, descarga, estufagem e embarque;

A execução é a responsável para garantir o despacho aduaneiro, liberação dos containers no TCP (Terminal de container de Paranaguá) e envolvimento com a Receita Federal caso haja qualquer entrave no processo;

A controladora é terceirizada com e fica responsável em garantir a qualidade no processo do produto a ser estufado;

O Administrativo é responsável para liberação fiscal da carga perante a Receita Federal;

Ao término de cada navio será tirado as lições aprendidas com o objetivo de melhorar a eficiência no processo.

### **Outros assuntos relacionados ao gerenciamento das comunicações do projeto não previstos neste plano:**

Todas as solicitações não previstas neste plano devem ser submetidas para aprovação da equipe do projeto. Caso seja aprovada, o plano de comunicação deve ser atualizado, como o exemplo abaixo:

<b>REGISTRO DE ALTERAÇÕES</b>		
<b>Data</b>	<b>Modificado por</b>	<b>Descrição da mudança</b>

<b>APROVAÇÕES</b>		
<b>Nome</b>	<b>Assinatura</b>	<b>Data</b>
Philip Copley		07/06/2014

***Nota: Quaisquer alterações neste documento deverão ser submetidas ao processo de controle de mudança.***

Fonte: O Autor.