



THIAGO MACEDO GUBERT

**O GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO E SUA
RELEVÂNCIA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso **O Gerenciamento da Comunicação e sua Relevância no Gerenciamento de Projetos** elaborado por Thiago Macedo Gubert 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: Local, Data.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Thiago Macedo Gubert abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP36-Curitiba (5/2013) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/08/2013 a 19/12/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Gerenciamento da Comunicação em Projeto de Expansão de Vendas na Região Oeste do Paraná, é autêntico e original.

Local, Data

Thiago Macedo Gubert

Dedico este trabalho aos meus pais e a todos meus familiares, amigos, equipe, colegas e principalmente a todos os professores do curso de gerenciamentos de projetos da FGV.

Dedicatória

Resumo

Este trabalho aborda o tema de gerenciamento da comunicação em projetos. São abordados alguns aspectos atuais contextualizando o que existe de forma geral em bibliografia sobre o assunto. A ideia é apresentada tratando primeiramente o tema gerenciamento de projetos como um todo, mostrando um pouco da teoria, a parte necessária para boa compreensão das partes específicas do gerenciamento da comunicação em projetos. Em seguida, é desenvolvido um estudo mais focado aos objetivos do trabalho, o gerenciamento da comunicação em projetos, determinando os processos envolvidos, a abrangência do estudo e ainda uma noção descritiva básica da empresa.

Palavras Chave: Projetos, Comunicação, Gerenciamento, informação.

Abstract

This paper addresses the communication management theme in projects. They are discussed some current issues contextualizing what is generally in literature on the subject. The idea is presented by first treating the topic of project management as a whole, showing a bit of theory, the necessary part of good understanding of the specific parts of the management of communication projects. Then we develop a more focused study to the objectives of the work, the management of communication projects, determining the processes involved the scope of the study and also a basic descriptive notion of the company.

Key Words: Projects, communication, management, information.

AGRADECIMENTOS

Gostaria primeiramente de agradecer aos meus pais que sempre me proporcionaram a oportunidade de estudar e me desenvolver nas melhores instituições e da maneira em que eu escolhi, gostaria de agradecer ao meu irmão que sempre me apoiou em minhas decisões e esteve ao meu lado em momentos difíceis, a minha namorada que teve que aguentar os finais de semana perdidos estudando ou desenvolvendo estudos, a minha equipe e colegas por me permitir o desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal a cada dia de convivência, e aos meus amigos por estarem sempre ao meu lado em todos os momentos, nos melhores e inclusive nos piores.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 APRESENTAÇÃO.....	10
1.2 OBJETIVO.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2. DESENVOLVIMENTO	12
2.1 PROJETOS.....	12
2.2 CONCEITO DE PROJETOS	12
2.3 PROJETOS E TRABALHOS PROCESSUAIS – DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS	13
2.4 CICLO DE VIDA DE UM PROJETO	13
2.5 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS.....	16
2.6 ORIGENS DA COMUNICAÇÃO	16
2.7 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO/INFORMAÇÃO EM PROJETOS.....	17
2.8 ESTRUTURA BÁSICA DA TRANSFERÊNCIA DE INFORMAÇÕES	17
2.9 MODELO DE COMUNICAÇÃO.....	18
2.10 TIPOS DE COMUNICAÇÃO.....	19
2.11 ESTILOS DE COMUNICAÇÃO.....	21
2.12 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	21
2.13 TIPO E ESTILO DE COMUNICAÇÃO UTILIZADOS NO PROJETO.....	22
2.14 FALHAS IDENTIFICADAS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA.....	22
4. CONCLUSÕES	23
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Este trabalho aborda a qualidade da comunicação utilizada em todas as etapas do projeto sua relação com o resultado obtido. O gerenciamento da comunicação é abordado em um dos módulos do Project Management Institute e é representado como imprescindível esta habilidade para o correto andamento de um projeto.

O investimento em capital intelectual pelas empresas vem se tornando muito visível considerando o cenário econômico atual, onde a disputa de mercado e a consciência de que o consumidor penaliza o produto, serviço ou empresa que se contenta em oferecer o comum ou já esperado.

Um elemento chave para o processo de comunicação é a informação, cuja precisa ser gerada, coletada, interpretada, armazenada e transmitida de uma maneira na qual quem irá receber possa interpretar na forma e fim com a qual foi gerada. A relação é direta com o sucesso de um projeto, mas percebe-se facilmente que a qualificação das pessoas envolvidas e estrutura disponibilizada fazem com que se alcance a qualidade necessária para o êxito no gerenciamento da comunicação de uma equipe, empresa, país ou qualquer tipo de organização. A maioria das organizações foca no investimento em desenvolvimento de sistemas de informação confiando apenas na tecnologia. A participação e objetivo deste trabalho foca em mostrar que apesar da infraestrutura disponível acredita-se que qualificar as pessoas e definir formas de comunicações a serem seguidos impactara positivamente no resultado do projeto.

Não é suficiente entregar o serviço ou produto dentro do prazo e com a qualidade prevista se o custo é muito alto, o cliente precisa receber o mesmo dentro das condições previamente definidas ou já aceitas. O conceito de sucesso para um projeto deve ser muito bem explorado e afixado para quem pretende gerenciar o mesmo.

1.2 Objetivo

O objetivo deste trabalho é abordar o tema gerenciamento de comunicação em projetos tendo como base bibliografias relacionadas ao tema e a equipe de projetos comerciais da companhia em questão.

1.3 Justificativa

O tema foi escolhido pela afinidade com o tema de comunicação e ainda pela oportunidade do autor estar presente em todas as fases de operacionalização do projeto em questão tendo acesso a todas as metodologias, ferramentas, padrões e estratégias utilizadas.

1.4 Escopo do Trabalho

O trabalho é uma pesquisa focada no aprofundamento e aprendizado da área de conhecimento de gerenciamento de comunicação em projetos. A pesquisa conta com grande abrangência teórica buscando alcançar o que se encontra de mais atual sobre o assunto mas se limita na prática a um projeto pequeno.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Projetos

Quando se tem um plano global de projetos, e se analisa todas as áreas de conhecimento se torna possível em cada uma delas encontrar uma maneira de aplicar alguma ferramenta ou habilidade de comunicação. No início do projeto quando o sponsor expõe ao gerente de projetos sua expectativa, prazos, orçamento e necessidade já se iniciou também a necessidade da área de comunicações bem desenvolvida, pois sem isso, a equipe não receberá as informações da mesma maneira.

É necessário obter informações precisas de quando o projeto deve iniciar, quanto ele deve custar e principalmente qual o produto e subprodutos serão gerados (CHAVES, 2006). Se o escopo não estiver de comum interpretação, ou o produto for descrito de maneira incorreta o projeto pode não ter fim ou ser concluído de maneira errada.

Quando é desenvolvido a passagem de informação entre um emissor e receptor já está sendo utilizada a comunicação, e , para ser usada de maneira correta precisa-se verificar se está sendo efetuada de maneira coesa ao se comparar com documentações e sistemas previstos para o projeto.

No meio de projetos a comunicação sempre estará ocorrendo seja no momento de planejamento de escopo, qualidade, risco, recursos humanos, custo, prazo ou suprimentos ou seja no momento de informar ou ser informado por pessoas, neste momento se inicia a preocupação pela eficácia do plano de comunicação.

2.2 Conceito de Projetos

Projeto é um conjunto de atividades, realizada em grupo, com o objetivo de produzir um produto, serviço ou resultado único em um período de tempo inicialmente definido. O gerenciamento de projetos então é a aplicação de habilidades, técnicas e conhecimento para execução do projeto de forma efetiva e eficaz. É uma competência estratégica das empresas para que consigam unir os objetivos do negocio com os resultados do projeto visando uma melhor competitividade.

2.3 Projetos e Trabalhos Processuais – Diferenças e Semelhanças

Os dois tipos de trabalho possuem objetivos que normalmente são coincidentes e muitas vezes são categorizados igualmente, mas mesmo existindo este compartilhamento de características as divergências devem ser seriamente notadas evitando qualquer tipo de confusão. Segundo PMBOK (2013), é muito comum se classificar como idênticas às características de um trabalho processual e um projeto realizado por uma organização. Segundo a tabela abaixo:

CARACTERÍSTICA	PROJETOS	OPERAÇÕES
Quem Executa	Realizado por pessoas	Realizado por pessoas
Disponibilidade de Recursos	Recursos limitados	Recursos limitados
Etapas de Realização	Planejamento, Execução e Controle	Planejamento, Execução e Controle
Frequência de Realização	Temporários e exclusivos	Contínuas e repetitivas
Finalidade	Entregar e terminar	Manter o negócio
Objetivo	Pré-definido	Renova constantemente
Exemplo	Construção de um prédio	Programa de renovação das estações de roupas anual

Tabela 1: Comparação Processos x Operações Processuais

Fonte: PMBOK (2013)

2.4 Ciclo de Vida de um Projeto

Para obter um gerenciamento eficaz e ter um ótimo controle sobre a realização e monitoramento das atividades e suas interferências operacionais uma pratica adotada e muito comum é a divisão dos projetos em etapas. Ao somar todas as etapas de encontra o ciclo de vida do projeto.

Esta prática, segundo o PMI (2004), de sobrepor etapas do projeto é uma aplicação da técnica de compreensão de cronograma percebida facilmente com a utilização do gráfico de Gantt conforme figura ilustrativa abaixo:

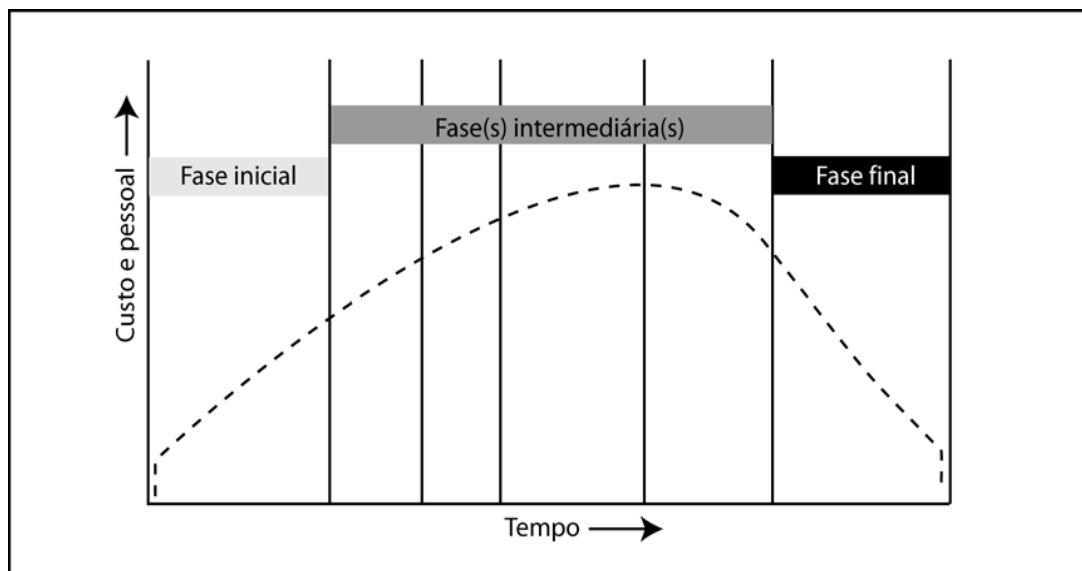


Figura 1: Nível de custos do projeto ao longo do seu ciclo de vida

Fonte: PMBOK (2013)

O trabalho de planejamento e execução de um projeto exige a definição de marcos, etapas, entregáveis, tempos para execução de cada fato assim como outras informações de cunho geral, e isso tudo é facilitado com a utilização de sistemas e softwares.

Nesta pesquisa, não foi estipulado em seu escopo atingir maiores detalhes sobre gerenciamento de tempo e utilização de cronogramas porem uma de suas chaves de sucesso é o gerenciamento de comunicação e a atividade de fornecer as informações sobre a evolução do projeto, se tratando deste assunto uma forma muito usada é o método do caminho crítico:

O método do caminho crítico é uma técnica de análise de rede do cronograma que é realizada usando um modelo de cronograma. O método do caminho crítico calcula as datas teóricas de início e término mais cedo, e de início e término mais tarde, de todas as atividades do cronograma, sem considerar quaisquer limitações de recursos, realizando uma análise do caminho de ida e uma análise do caminho de volta

pelos caminhos de rede do cronograma do projeto. As datas resultantes de início e término mais cedo e mais tarde, não são necessariamente as do cronograma do projeto; em vez disso, indicam períodos de tempo dentro dos quais a atividade do cronograma deve ser agendada, quando fornecidos: duração da atividade, relacionamentos lógicos, antecipações, atrasos e outras restrições conhecidas.

As datas calculadas de início e término mais cedo, e de início e término mais tarde, podem ou não ser as mesmas em qualquer caminho de rede, pois a folga total que fornece a flexibilidade do cronograma pode ser positiva, negativa ou nula. Em qualquer caminho de rede, a flexibilidade do cronograma é medida pela diferença positiva entre as datas mais tarde e mais cedo, e é chamada de “folga total”. Os caminhos críticos têm uma folga total nula ou negativa e as atividades do cronograma em um caminho crítico são chamadas de “atividades críticas”. Podem ser necessários ajustes nas durações das atividades relacionamentos lógicos, antecipações e atrasos ou em outras restrições do cronograma para produzir caminhos de rede com uma folga total positiva ou nula. Quando a folga total de um caminho de rede for nula ou positiva, então a folga livre – o atraso total permitido para uma atividade do cronograma sem atrasar a data de início mais cedo de qualquer atividade sucessora imediata dentro do caminho de rede – poderá também ser determinada. (PMBOK, 2013).

O fato de que o Caminho Crítico deve ser medido em termos de “tempo” implica que ele sempre possuirá um componente tempo, tornando-se também um limitador de disponibilidade de recursos, fluxo de caixa, disponibilidade de tecnologia, de facilitadores e de informação (Kerzner, 2008).

2.5 Gerenciamento da Comunicação em Projetos

Conforme descrito na metodologia para o desenvolvimento do objeto deste trabalho será realizado nesta seção o aprofundamento no assunto comunicação, pretendendo com isso preparar para compreender e dominar o processo estruturado dentro de um projeto e sua devida importância para o gerente de projetos, sua equipe e para o projeto em si.

Muitas organizações, no momento da implantação do gerenciamento de projetos, focam na habilitação em gerenciamento de escopo, tempo ou outras competências. Segundo Kerzner (2008) hoje em dia as organizações que tem sucesso nesta implantação tem focado em temas direcionados a pessoas, como por exemplo, cultura, comunicação e trabalho em equipe e somente após estes assuntos serem finalizados devem ser abordadas as ferramentas e metodologias.

O gerente de projetos é o ponto de conexão que mantém todas as etapas e elementos integrados, o mesmo deve ser capaz de coordenar a equipe a cada minuto, mesmo não estando fisicamente em todos os lugares a sua presença e comunicação deve ser ativa tornando capaz de ser informado ou informar qualquer decisão no decorrer do desenvolvimento.

Os receptores de informações tem a responsabilidade de se certificarem que realmente entenderam as mesmas após seu recebimento.

2.6 Origens da Comunicação

Durante a formação das sociedades primitivas, seus integrantes desenvolveram a fala por necessidade de se comunicar, para trocar informações, e isso não difere das necessidades que temos hoje, esclarece Chaves (2006), mesmo sabendo que naquela época não existiam ferramentas para registrar as informações que eram trocadas apenas oralmente. Os primeiros passos para o registro de informações e de comunicação nesta época se iniciaram com os desenhos, esboços e símbolos criado na época, facilitando o entendimento e a memória dos dados.

Logo em seguida tivemos acesso à multiplicação com Gutenberg, o código Morse, o telefone de Bell e o radio de Marconi assim como todas as outras tecnologias que foram e continuam sendo aprimoradas, desenvolvidas e inventadas. Segundo Dinsmore (2003) No cenário tecnológico atual, pode-se manter contato com pessoas em qualquer parte do mundo,

comandar sistemas operacionais por via remota, participar de reuniões de forma não presencial ou por videoconferência, e muitas outras regalias.

2.7 Processo de gerenciamento de Comunicação/Informação em Projetos

Neste processo de gerenciamento de comunicação e informação em projetos a base é constituída na geração de relatórios, reuniões e planos, sendo descrito como processo requerido para garantir a obtenção e interação das informações com os participantes.

Conforme citado no PMBOK (2013) o gerenciamento de comunicação tem algumas funções como as citadas em seguida: determinação das necessidades de informações e comunicação das partes interessadas no projeto; colocação das informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto no momento adequado; coleta e distribuição das informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, mediação, progresso e previsão.

Resumindo, o processo de comunicação se bem gerenciado se torna uma ferramenta adicional e segura para garantir um ótimo desempenho de atuação de um gerente e de sua equipe de projetos, onde se todos já tem capacitação e habilidade em outras áreas do gerenciamento do projeto um método padronizado de gerenciamento das informações, a melhora na performance torna-se mais facilmente atingível, segundo o PMBOK (2013).

2.8 Estrutura básica da transferência de informações

O processo de comunicação e todos seus elementos foram citados pela primeira vez por Aristóteles em um modelo antigo que continha três elementos, a pessoa que escuta, a que fala e o que esta pessoa tentou dizer (CHAVES, 2007). Outro conceito formal comentado por Chaves (2007) para auxiliar na descrição do processo de comunicação é o citado abaixo:

A comunicação pode ser definida como o processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor, onde as informações são codificadas na fonte e decodificadas no destino com o uso de sistemas convencionais de signos ou símbolos sonoros, escritos, iconográficos, gestuais, etc.

2.9 Modelo de Comunicação

O processo de comunicação se dá a partir do modelo a seguir (CHAVES, 2007):

Emissor ou transmissor: É o elemento que emite a mensagem em direção ao receptor. Ele possui o conhecimento do significado real da mensagem a ser transmitida. É sua função codificar a mensagem e ainda determinar qual será o canal utilizado na transferência.

Mensagem: É o que é dito, escrito, ou enviado por símbolos ou sinais, visando reações ou comportamentos. A mensagem deve ser compreensível tanto pelo emissor quanto pelo receptor, e pode ser transferida através de voz, texto, desenho, movimentos, expressões faciais ou por meios eletrônicos.

Codificação: Quando da transferência de uma mensagem, é a tradução que um emissor promove para tornar entendível para os receptores, as ideias aos quais ele pretende enviar.

Canal de comunicação: Também chamado de Meio ou Mídia. É o mecanismo ou veículo utilizado para enviar a mensagem, com a incumbência de destacar e influenciar o efeito da mensagem. Serve como suporte para difundir a informação e é capaz de atingir o receptor com a mensagem, para que ele possa interpretá-la, podendo ser ainda classificados como formais ou informais. E-mails, políticas, normas, relatório de desempenho são exemplos de canais formais. Conversas acareadas ou por telefone, mensagens orais e gestos, são exemplos de canais informais.

Receptor: É o alvo do emissor, ou seja, aquele para a qual a mensagem foi destinada. Para que a transferência da informação seja efetiva, o receptor deve recebê-la e interpretá-la como pensava o emissor.

Decodificação: O receptor, utilizando sua sensibilidade promove a decodificação da mensagem que lhe foi passada, ou seja, traduz de acordo com sua percepção, assimilando a ideia recebida de acordo com o seu próprio senso cognitivo.

Feedback: Ou realimentação, é a resposta que o emissor obtém do receptor. Uma certificação que transparece o resultado da sua tentativa de transferir a informação. Sua função é proporcionar ao emissor uma avaliação do resultado do envio. Utilizando-se do feedback o emissor pode ter garantia de que está existindo uma interação, e não uma atividade unilateral, e ainda certificar-se se a mensagem foi recebida ou não. Em caso positivo, saber como ela foi recebida e se foi realmente compreendida.

Ruído: É tudo o que pode interferir afetando a transmissão de uma mensagem. Alguns exemplos podem ser citados: Problemas ou falta nos canais de comunicação, distância física ou de tempo entre emissor e receptor, uso inadequado de linguagem técnica, fatores ambientais de distração como barulho e cheiro, atitudes prejudiciais como hostilidade, descrença e preconceitos, informação excessiva, falta de conhecimento sobre o assunto que está sendo comunicado, diferenças culturais, erros de escrita e interpretação, voz baixa ou rouca durante conversa, uso de jargões, siglas e códigos não familiares a todos receptores, entre outros.

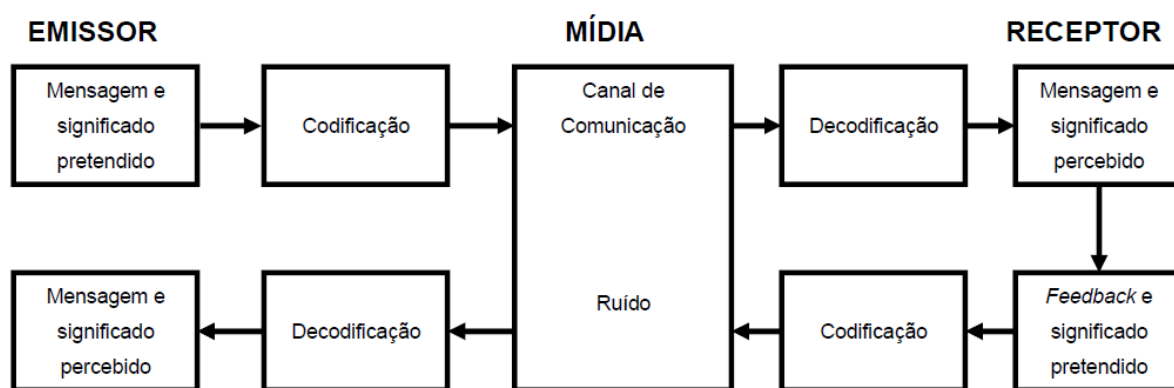


Figura 2: Modelo de Comunicação

Fonte: Chaves (2007)

2.10 Tipos de Comunicação

Segundo Dinsmore (2003), a comunicação pode ser classificada de acordo com os seguintes tipos:

Verbal: Intuitivamente existe uma tendência em classificar-se este tipo de comunicação apenas como oral, o que não está correto. A comunicação verbal é toda aquela que é transferida via palavras, podendo estas serem faladas ou escritas. Mesmo com a evolução crescente nos meios eletrônicos, a comunicação verbal continua sendo a mais utilizada, e apesar de estar perdendo seu espaço para forma escrita, continua sendo um dos tipos mais eficazes. A forma escrita, ganha espaço por causa das facilidades que a tecnologia proporciona, sendo seu principal utilitário o e-mail, que substitui as conversas antes realizadas

pessoalmente, até mesmo para pessoas muito próximas fisicamente. É importante ressaltar a importância da comunicação oral presencial, pois como citado, é uma comunicação muito eficiente, com forte potencial motivador pessoal e incentivador do espírito de equipe. De fato um gerente de projetos não pode abrir mão desta ferramenta importantíssima que pode gerar confiança e união dentro da sua equipe de trabalho. Além do que já foi mencionado como características da comunicação verbal, segue um simples resumo do bom uso das comunicações oral e escrita:

Verbal oral: é mais rápida do que a escrita, permite manter a mensagem simples e sucinta, gerando agilidade e clareza. Na maioria das vezes, possui a grande vantagem de possibilitar a obtenção de feedback do receptor no momento da transmissão da mensagem. É fundamental para o gerenciamento de conflitos e negociações, pois gera maior entendimento dos problemas e opiniões, viabilizando assim a minimização de problemas.

Verbal escrita: é mais detalhada do que a oral, preferencialmente utilizada para explicar temas de maior complexidade ou quando se vê necessário formalizar algum processo. Possibilita maior organização para melhor entendimento do receptor, deixando a mensagem à sua disposição para revisão e absorção, feita em seu próprio ritmo.

Não verbal: é aquela que se dá sem o uso de palavras, e ainda exclui o uso de sinais vocais ou para linguísticos e indicações como tons de voz emocional. Daí o título secundário de linguagem corporal. Em muitas situações a comunicação não verbal pode substituir de forma mais eficiente à comunicação verbal. Segundo alguns pesquisadores, existe um universo de mais de 700.000 sinais diferentes. Alguns exemplos de mensagens que são transmitidas de melhor forma pelos sinais não verbais são: dor, sentimentos, emoções e cansaço.

Para linguística: é a que usa de tonalidade de voz, da qualidade dos sons que acompanham a fala, delatando qual é a situação em que o falante se encontra. Alguns exemplos de percepções via comunicação para linguística são: se o falante está bem ou mal, alegre ou triste, cansado ou bem disposto. Esta pode ser também uma grande ferramenta para tratamento com todos os interessados no projeto, principalmente da equipe de projetos, pois assim pode-se perceber como anda o nível de motivação e satisfação daqueles que fazem acontecer as tarefas do dia a dia.

2.11 Estilos de Comunicação

A comunicação, segundo Dismore (2003), pode ser classificada de acordo com os seguintes estilos:

Informal: não existem formalidades e regras para troca de informações, a comunicação é livre. Um detalhe é que ela não gera custos elevados pelo fato de não depender de confirmações oficiais. Atualmente, com as concepções mais modernas em gerenciamento de projetos, têm-se adotado uma gestão mais informal, onde atingir uma comunicação eficiente nas direções horizontal e vertical. A comunicação informal pode trazer inúmeras vantagens se bem utilizada. Apresenta vantagem na agilidade de execução, podendo agregar valores de tempo ao projeto. Gera uma comunicação sustentada pela confiança entre os envolvidos, considerando que toda a equipe estará imbuída em tal objetivo. Vale ressaltar que por mais que a comunicação informal seja utilizada de forma adequada, não se pode extinguir a comunicação formal, pois ela é necessária e indicada em inúmeras situações durante todo o ciclo de vida do projeto.

Formal: neste estilo de comunicação, regras e procedimentos internos à organização devem ser seguidos, confirmados geralmente por um formato ou protocolo. Nas metodologias de gestão de projetos, geralmente existe uma sequência de eventos e procedimentos com documentos formatados. Independente do tipo de formalidade, no ambiente de projetos toda a documentação gerada nas organizações envolvidas, deve passar pelas mãos do gerente de projetos.

2.12 Descrição da empresa observada

A empresa em questão é uma multinacional do ramo financeiro com mais de 140 anos no mercado, fundada e sediada em Nova Iorque já possui atuação com foco no mesmo negócio em mais de 30 países distintos e trabalha com uma carteira de aproximadamente sessenta milhões de clientes individuais. Já foi premiada pela revista fortune como uma das empresas mais admiradas do mundo, conquistou o título de uma das empresas mais éticas do mundo e em 1976 iniciou seu trabalho no Brasil onde ainda se exige muito esforço estratégico para definição de necessidades e objetivos comerciais.

2.13 Tipo e Estilo de comunicação utilizados no projeto

Por se tratar de uma empresa com cultura americana e pelo fato de ser multinacional já se sabe que a diferença de culturas é facilmente encontrada tendo que se criar padrões de comunicações para evitar os problemas e falhas.

Como tipo de comunicação a empresa foca na verbal, tanto oral em reuniões semanais sobre o andamento do projeto quando escrita com algumas atas enviadas a toda a equipe e algumas informações de mudanças ou decididas após as reuniões.

Já no estilo de comunicação este fator é dividido, em comunicações do gerente de projetos para diretorias e outros gerentes se utiliza o estilo formal, onde se exige mais seriedade, regras e motivos mais relevantes de existir esta comunicação. E a informal é livremente utilizada entre toda a equipe do projeto e seus pares nos setores de suporte, facilitando a flexibilidade de decisões e agilidade do projeto.

2.14 Falhas identificadas e Oportunidades de Melhoria

O processo de comunicação se tornou lento pois com a exigência de formalidade das comunicações entre níveis os problemas demoravam a chegar ao responsável e a retornar para o GP, por se tratar de uma área comercial onde estratégias mudam com velocidade muitas vezes se alterava a estratégia antes de receber este retorno, não levando a sério a estrutura hierárquica do projeto.

Outra falha é que o GP designado para o projeto estava trabalhando em outro projeto simultaneamente não conseguindo dedicar-se totalmente nem a um nem a outro tornando a comunicação distante para com sua equipe.

Como oportunidade de melhoria foi identificado que a instalação de um software de comunicação rápida, similar ao Messenger no computador, com um grupo e subgrupos do projeto, permitira a resolução e formalização de comunicações informais entre as equipes de cada modulo do projeto, agilizando e facilitando a atualização de todos os dados do projeto.

4. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho, além de simplificar e exemplificar alguns conceitos de projeto, foi entender mais sobre o módulo de gerenciamento de comunicação em projetos, desmembrando vários fatos teóricos e trazendo uma pequena bagagem desta análise em um projeto simples de uma empresa americana expandindo sua área comercial. Por se tratar de uma empresa bem estruturada as falhas e melhorias em sua área de comunicação foram simples e pequenas, pois as mais complexas já foram identificadas e provavelmente resolvidas.

O que se pode afirmar após a leitura do estudo é que todas as áreas do projeto necessitam estar interligadas para o projeto obter êxito e ter um fim, só que é humanamente impossível esta interligação sem a utilização da comunicação, ou seja, uma das áreas que talvez o maior erro dos Gerentes de projetos antigos era deixa-la de lado acabou se tornando e conquistando seu devido lugar de módulo prioritário para o projeto.

Antigamente, com a comunicação precária e poucas ferramentas, o gerente era o capital intelectual totalmente insubstituível e que deveria estar presente em todos os lugares e a todos os momentos, pois afinal, ele era o único que sabia e entendia cem por cento corretamente cada objetivo e etapa de seu projeto. Com o desenvolvimento de capital humano que vem ocorrendo, isto já não é mais preciso, pois por meio de técnicas desenvolvidas este gerente informa a sua equipe cada objetivo e etapa, fazendo todos entenderem, e se tornando uma ferramenta de controle e direcionamento do projeto.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHAVES, L. E., et al. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. Rio de Janeiro, FGV, 2007.

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

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)** – Quinta Edição Newtown Square: Project Management Institute, 2013

LOBATO, D. M., et al. **Estratégia de empresas**. 8 ed. Rio de Janeiro, FGV. 2006.

OLIVEIRA, Clênio Senra de. **Gerenciamento de Projetos**. Belo Horizonte, Instituto de Educação Tecnológico, 2008.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti, “**A comunicação na gestão da tecnologia da informação**” Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2006
http://www.convibra.com.br/2006/artigos/98_pdf.pdf acesso 09 de Março de 2008.