



ANE CUNHA GUINOSSI

**STAKEHOLDERS, EQUIPES E FEEDBACKS
RELACIONADOS AO GERENCIAMENTO DE
COMUNICAÇÃO EM PROJETOS**

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, ***Stakeholders, Equipes e Feedbacks relacionados a Gerenciamento de Comunicação em Projetos***, elaborado por Ane Cunha Guinossi 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.

Curitiba, 10 de Março de 2016

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Ane Cunha Guinossi, abaixo assinada, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP37-Curitiba (6/2013) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/09/2013 a 19/12/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Stakeholders, Equipes e Feedbacks relacionados ao Gerenciamento de Comunicação em Projetos, é autêntico e original.

Curitiba, 10 de Março de 2016

Ane Cunha Guinossi

A ele que me dá as coordenadas,
minha inspiração, meu melhor amigo, meu pai.

Agradeço a Deus

Resumo

A comunicação é a interligação entre a ideia e a prática, entre os profissionais e as informações. Entre todas as áreas envolvidas em um projeto, a comunicação certamente é umas das áreas do conhecimento mais importantes. Atualmente, a comunicação eficaz é um dos grandes desafios das organizações. Através do aprimoramento do gerenciamento da comunicação, acredita-se obter um ambiente de trabalho de estímulo, onde se valoriza as informações e as melhores habilidades de cada integrante da equipe de uma maneira conjunta. A falha na comunicação, por exemplo, pode ser a causa de muitos dos problemas existentes nas organizações e no desenvolvimento e execução de projetos. O objetivo principal do enfoque na área de comunicação é alinhar as partes interessadas, de forma que o emissor e o receptor da mensagem tenham o mesmo entendimento sobre o assunto, ou seja, tanto quem envia a mensagem, como quem a recebe, estejam usando da mesma linguagem. Usando a comunicação, envolvendo todas as partes interessadas, integrando a equipe do projeto e criando um histórico de lições aprendidas, poderemos ser mais assertivos no sucesso do empreendimento.

Palavras Chave: Comunicação, Equipe, Relacionamento, Gerenciamento.

Abstract

The communication and interconnection between the idea and practice, between professionals and as information. Among all as areas involved in hum project, a communication certainly is one of the areas of knowledge more important. Currently, effective communication and one of the grand challenges of organizations. Through the communication management of improvement, believed to get hum stimulus desktop, where is valued as information and best skills every member of team a joint way. A failure in communication, for example, can be a cause of many of the existing problems nas organizations and no development and project execution. The main objective to focus on the area of communication and align as interested contradictory, so that the sender and the message receiver have the understanding even about matter, that is, both who send a message, like who one receives, are using the same language. Using a communication, involving all interested as contradictory, integrating the project team and creating historical hum lessons learned, assertive can be no more of the project success.

Key Words:Communication, Team, Relationship, Management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – COMMUNICATION.....	10
FIGURA 2 -EXPLICAÇÃO SOBRE COMUNICAÇÃO VERTICAL E HORIZONTAL ENTRE DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS.....	13
FIGURA 3 - LEADER VS BOSS.....	14
FIGURA 4 - MATRIZ RECI.....	17
FIGURA 5- PERCEPÇÃO DAS PARTES ENVOLVIDAS GERANDO FALHA NA COMUNICAÇÃO.....	19
FIGURA 6 - PROBLEMAS EM PROJETOS.....	21
FIGURA 7 - PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO.....	24
FIGURA 8 - RESULTADOS DA BOA COMUNICAÇÃO.....	29

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. DESENVOLVIMENTO.....	12
3. CONCLUSÕES.....	30
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

1. INTRODUÇÃO

A boa comunicação é uma prática fundamental para todas as organizações, pois a todo instante as diversas áreas da empresa estão interagindo em busca do compartilhamento de informações referentes aos seus projetos.

Para Furlanetto (2001), a comunicação é a forma mais simples de se estabelecer contato entre diversos tipos de grupos, sendo ela a responsável pela difusão de idéias, desejos e objetivos de cada ser humano.

A comunicação bem sucedida é a relação entre o entendimento do conceito de um integrante da equipe com outro integrante da equipe, sendo ela Verbal; a qual a comunicação ocorre através da fala, ou seja, inflexão da voz ou, de maneira Não Verbal; por meio de expressões e gestos ou, de forma Escrita ou Gráfica; que utiliza as mensagens de texto e imagens, para que haja o entendimento de ambos.

Segundo Argenti (2011), a comunicação deve estar diretamente ligada a uma visão estratégica da empresa, principalmente devido a constante renovação dos negócios empresariais. Tavares (2010, pag. 15) reforça que “a comunicação interna é a comunicação entre a empresa e o público interno”, e da mesma maneira, podemos alegar que a comunicação de sucesso é quando as organizações e os clientes tem uma relação de entendimento.

De acordo com Chiavenato (2004) o processo de comunicação é composto por seis elementos:

Fonte: pessoa, grupo ou organização que deseja transmitir uma idéia ou informação por meio de mensagem;

Transmissor: é o meio utilizado para codificar a idéia ou significado por meio de uma mensagem;

Canal: é o meio escolhido para a mensagem fluir entre a fonte e o destino;

Receptor: é o meio que decodifica ou interpreta a mensagem para atribuir um significado;

Destino: pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada, e

Ruído: é o termo que indica qualquer distúrbio indesejável dentro do processo de comunicação e que afeta a mensagem enviada pela fonte ao destino.



Figura 1: Communication

Fonte: Mingroni (2016)

1.1. Problema

Qual a importância da relação interpessoal dos profissionais e a compreensão da importância da comunicação eficaz para se obter resultados positivos em um projeto.

1.2. Objetivo

O objetivo desse trabalho de conclusão de curso é mostrar como a boa comunicação com a ajuda de *feedbacks* e relação de lições aprendidas, juntamente aos *stakeholders* e as equipes de trabalho pode beneficiar o desenvolvimento de um projeto.

1.3. Delimitação do Tema

A questão a ser desenvolvida é o gerenciamento de comunicação, com foco na identificação nos bons resultados pela eficácia da boa comunicação.

1.4. Justificativa/ Relevância

O tema escolhido deu-se pela rotineira falha de comunicação observada diariamente em diferentes situações. Diante dos problemas de comunicação encontrados, verificou-se que a gerência de um projeto, deve buscar de maneira eficaz, que entre todas as partes envolvidas, possa haver interação e entendimento, sem que haja falhas nas trocas de informações.

1.5. Metodologia

Assim, visando conhecer a organização, estrutura, atribuições e funcionamento do Congresso Nacional realizou-se pesquisa bibliográfica adotando a metodologia a seguir descrita.

O método utilizado na realização desta pesquisa foi o dedutivo, pois, conforme leciona Siena (2007) partindo de questões gerais alcançam-se as especificidades. Quanto à forma de abordagem do problema utilizou-se o enfoque qualitativo.

Em relação aos objetivos da pesquisa, tendo em vista os problemas acima levantados, caracteriza-se como exploratória e descritiva, vez que tendenciada a obter maior familiaridade e descrever as relações entre as variáveis do problema.

Em relação aos procedimentos, classifica-se como pesquisa bibliográfica, pois, conforme instrui Siena (2007), este tipo de pesquisa é desenvolvido a partir de material já publicado em livros, artigos e materiais disponibilizados na internet.

2.DESENVOLVIMENTO

Atualmente, as empresas que utilizam das boas práticas da comunicação na implementação de gerenciamento de projetos, têm focado em temas direcionados às pessoas, os quais envolvem principalmente comunicação, trabalho em equipe e inter-relacionamento como capital intelectual, ou seja, o mercado já constatou a importância do investimento nessa área cresceram sensivelmente nos últimos anos e dessa maneira a circulação eficaz das informações.

Parâmetros de comunicação são buscados no perfil dos profissionais para o mercado de trabalho, que tem como objetivo atingir a melhoria na gestão interpessoal. A definição de Kunsch (1995, p. 154), fala que comunicação é “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.” Em termos de organização, Sousa (2004), alega que o processo de comunicação organizacional tem sido tema de pesquisas, por envolver pessoas com diferentes culturas e hábitos. De acordo com Fernandes (1999), a comunicação é muito importante dentro de uma organização, pois é necessária para alcance de metas traçadas, o estabelecimento e distribuição das tarefas, a alocação dos recursos o desenvolvimento e avaliação dos membros que fazem parte da organização

Uma boa comunicação é destaque atualmente. É como a história do chefe, que hoje não é muito bem quisto, mas sim o líder, o qual tomou lugar daquelas antigas características do modelo hierárquico vertical, deixando assim, de forma aprimorada, o modelo hierárquico horizontal ter espaço nas organizações as quais os profissionais de todos os níveis hierárquicos sem a distinção de cargos, que visa hoje o relacionamento entre profissionais e a ligação entre todos os envolvidos no projeto. Porém, nunca esquecendo da estrutura hierárquica pois, o que melhorou foi a troca de conhecimento entre os integrantes e o ciclo de desenvolvimento no contexto geral e não o nível hierárquico existente conforme as competências de cada integrante.

FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO

A comunicação pode fluir vertical ou horizontalmente.

DIREÇÃO DA COMUNICAÇÃO

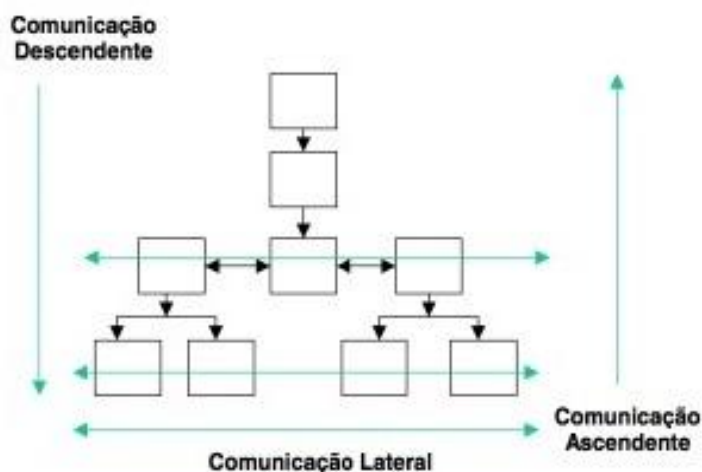


Figura 2: Explicação sobre comunicação vertical e horizontal entre diferentes níveis hierárquicos

Fonte: Carneiro (2016)

A falta de gestão do conhecimento e da comunicação pode gerar resultados inadequados em outros planos estratégicos da organização (VIEIRA, 2004, p. 24).

Vieira (2004), afirma que as empresas devem buscar novas formas de desenvolvimento gerencial e isto inclui o gerenciamento da comunicação. Pois, quanto mais informações sobre os negócios os profissionais envolvidos no projeto tiverem acesso, mais comprometidos eles estarão com o sucesso do empreendimento.

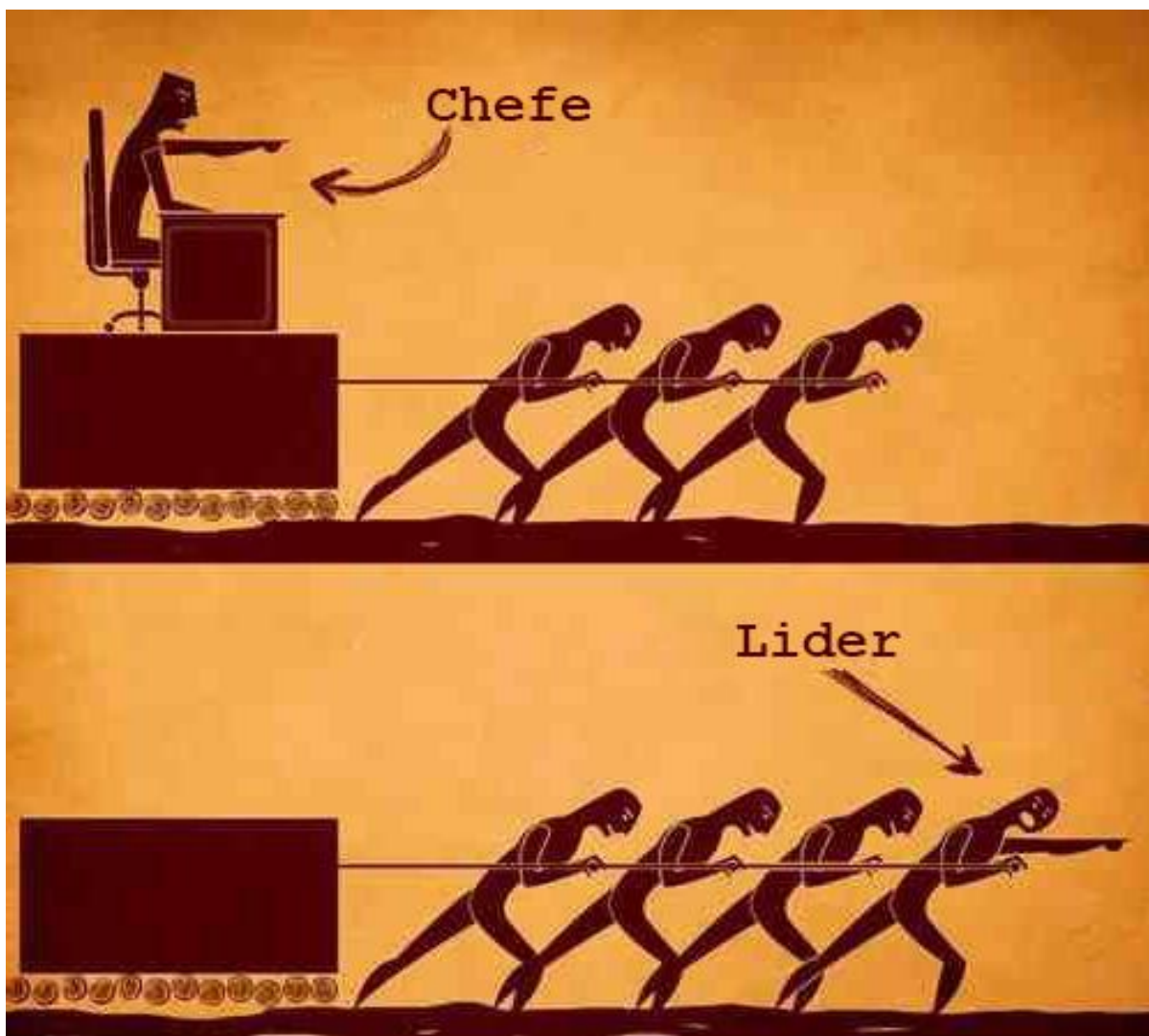


Figura 3: Leader VS boss

Fonte: Telles (2016)

A troca de informações em qualquer lugar do mundo, de fato, envolve pessoas e desta forma, percebe-se a influência da comunicação. E para lidar com pessoas, construir laços de confiança e mantê-lo durante um longo prazo, é necessário o aprimoramento das habilidades e técnicas de relacionamento interpessoal juntamente a comunicação. De acordo com Veríssimo (2003), uma equipe que não se comunica, perde tempo e não alcança os resultados esperados pela empresa.

Os softwares usados pela empresa, os modelos de registro e as mídias de comunicação, como e-mails, reuniões presenciais ou plataformas *online*, são classificadas como requisitos de comunicação pelo Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*– conjunto de práticas na gestão de projetos).

Para Oliveira (2003), a comunicação é uma ação contínua do ser humano, sendo essencial para a existência do homem, principalmente quando os indivíduos se organizam, em grupos.

No gerenciamento de projetos, estudamos reorganização de ideias, o realinhamento de tarefas, a realocação de profissionais em funções para determinado perfil, aproveitando as melhores qualidades de cada funcionário e com essa a boa prática de gerenciamento das comunicações, o qual afirma que devemos incluir os processos necessários para assegurar que as informações sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas. Para uma comunicação eficaz é necessário que se estabeleça uma conexão entre as diferentes partes interessadas do projeto, interligando os ambientes culturais e organizacionais a um só objetivo, e deixando objetiva as perspectivas do resultado esperado. Conforme Moraes; Souza; Oliveira (2011) uma comunicação eficaz sempre foi importante e fundamental para todos os projetos das mais variadas áreas.

Um dos processos do gerenciamento de comunicação é a identificação das partes interessadas, a qual tem como objetivo identificar as expectativas do cliente também envolvem a disseminação do grau de interesse dos envolvidos. E assim como a importância de cada membro, pois entre os interessados no projeto temos desde os vizinhos do terreno onde será o empreendimento, por exemplo, até o *sponsor* conhecido também como patrocinador do projeto. Por isso a importância dessa coleta de dados. Dessa maneira, fica mais fácil delegar tarefas, organizar cronogramas e reduzir as possíveis falhas da comunicação.

Afirma Salles (2011), que diz que o entendimento entre os envolvidos é fator fundamental para o sucesso dos projetos de desenvolvimento.

Uma boa comunicação é essencial para que haja eficácia de qualquer organização ou grupo.

Parece razoável afirmar que uma das principais forças que podem impedir o bom desempenho de um grupo é a falta de comunicação eficaz. A comunicação é mais do que simplesmente transmitir um significado, ela precisa ser compreendida. Portanto, a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado. A comunicação eficaz tem de se dar de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor seja idêntica a do emissor (ROBBINS, 2007, p.184).

O grande problema que encontramos atualmente é que somos preparados para responder e não para ouvir, sendo que ouvir ativamente é uma característica de destaque. É de

fundamental importância para que um diálogo haja compreensão e ligação das idéias. Esse perfil de profissionais, caracterizados pelo grau de percepção, assim como à também a administração de conflitos, que muitas vezes se iniciam por uma falha de comunicação. Em função de melhorias nos processos de comunicação Megginson; C. Mosley; Jr. (1998) classificam três práticas:

- Ter consciência da necessidade da comunicação eficaz;
- Criar um ambiente que estimule o *feedback*, e
- Ter um ouvinte mais eficaz.

Em empresas com má definição hierárquica, é comum presenciar conflitos causados pelas falhas de comunicação. Processos que não definem de forma clara sua matriz de responsabilidades tende a ter prejuízos como por exemplo; retrabalho, que influencia diretamente no cronograma físico e financeiro. Uma sugestão solucionar dessa questão é a redefinição da estruturação dos cargos, juntamente ao modelo de administração de conflitos e a aplicação dos processos de comunicação, pois Marchiori (2008), ainda acrescenta que o sucesso de uma empresa começa no ambiente interno, através das habilidades de comunicação que ela possui.

Para garantir a coleta, distribuição, armazenamento, regeneração e conclusão das informações, que são os processos da área de conhecimento de comunicação em Gerenciamento de projetos, é necessário que a informação final seja compreendida por todos os envolvidos

Estes processos correspondem a uma comunicação clara e eficaz onde o estímulo a solucionar problemas é reflexo da tomada de decisão de forma colaborativa. A comunicação deve ser a base organizacional conforme Tavares (2010), afirma que quando um funcionário participa mais ativamente dos processos administrativos, a probabilidade de um melhor desempenho profissional é maior.

Um fator de destaque são os gerentes de projetos, que tem habilidades na prática da comunicação. E, dessa maneira, o mesmo consegue gerir o contato entre todos da equipe mantendo-se informado e repassando as informações durante toda do ciclo de desenvolvimento do projeto. Essa integração com a equipe do projeto, reflete no entrosamento das profissionais, o que representa uma boa maneira de coleta boas idéias.

Há necessidade que as informações estejam interligas e sejam do conhecimento de todos os envolvidos em suas respectivas áreas. Quando o gerente de projetos, organiza a

matriz de responsabilidades, todos ficam cientes sobre suas funções e quais setores ou profissionais devem ser informados sobre a atualização do status da atividade do cronograma. Simplificando, se tarefas e responsáveis ficam bem especificados e documentados, os funcionários ficam mais informados e sentem-se mais motivados, dessa maneira, produzem mais contribuindo com alcance das metas da empresa. A comunicação eficaz entre os membros da equipe do projeto acelera os processos internos, agilizando a tomada de decisões e solucionando o problema com mais rapidez.

Matriz de Responsabilidades

Matriz RACI	Gerente de Projeto	Gerente Comercial	Encarregado de RH	Encarregado 3	Vendedor 1	Assistente
Planejamento do Produto	A	R	I	C	I	I
Desenvolvimento Embalagem	A	I	C	R	I	I
Criação das amostras	A	R	I	I	C	I
Teste das Amostras	C	I	A	I	I	R
Desenvolvimento ferramentas	I	C	I	R	C	I
Teste de produtos	I	A	I	I	I	R
Legenda: R = Responsável A = Aprova C = Consultar I = Informar						

Figura 4: Matriz RECI

Fonte: PMI (2008)

A matriz de responsabilidade deve ser definida considerando os requisitos dos profissionais, habilidades, funções, autoridade, papéis e responsabilidades, rastreabilidade e supervisão, segundo os fundamentos em gerenciamento de projetos, pois é uma prática que reduz os ruídos das informações. A comunicação se faz mais clara quando há redução de ruídos.

2.1 Processos de Gerenciamento das Comunicações

Dentre os processos de comunicação têm-se 4 quesitos, quais sejam, Planejamento das comunicações; Distribuição das informações; Gerenciamento as partes interessadas; e Relatório de desempenhos.

O Planejamento das comunicações determina as necessidades e grau de importância das informações e comunicações entre as partes interessadas no projeto. Neste processo são definidas as expectativas do cliente em relação ao produto final do projeto, o qual será entregue, assim com quem e quais informações serão recebidas, em quais períodos, com qual frequência e qual o meio de comunicação que será utilizado do para essa troca de informação. Para que haja sucesso, a linguagem adotada tem que ser adequada para os envolvidos.

A Distribuição das informações coloca à disposição das partes interessadas as informações necessárias. Para sua a eficiência deste quesito é necessário que sua implementação ocorra durante todo o ciclo de vida de projeto

O Gerenciamento as partes interessadas assenta as informações necessárias à disposição para esclarecer aos requisitos dos *stakeholders*. Nessa etapa ocorre o gerenciamento de expectativa que tem eficácia quando as partes interessadas conseguem atender as necessidades e solucionar os problemas no decorres do projeto.

Por sua vez, o Relatório de desempenhos coleta e distribui as informações sobre o andamento do projeto, incluindo relatório, medição do progresso e previsões. Essas informações devem ser atualizadas constantemente, haja vista constituir um histórico do desenvolvimento do projeto.

2.1.1. Comunique-se

Nas dez áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, que o PMBOK classifica, sejam elas, Integração; Escopo; Tempo; Custo; Qualidade; Recursos Humanos; Comunicações; Riscos; Aquisições; e Partes Interessadas, sempre encontra-se a necessidade da utilização de alguma das habilidades técnicas de comunicação.

Marchiori (2008) afirma que a comunicação interna oportuniza uma troca de informações, o que contribui para a construção do conhecimento. Para eficiência da comunicação todas as partes integrantes do projeto devem estar entrosadas.

A informação é o produto da comunicação interna e deve ser tratada como a melhor estratégia de aproximação empresa/funcionário. O ditado popular 'ninguém gosta daquilo que não conhece' é uma realidade no meio empresarial. Da mesma forma, ninguém é feliz num ambiente onde não existe integração entre pessoas, entre áreas, e até mesmo, entre a empresa e o público interno como um todo (BRUM,2003, p. 38).

A arte da comunicação o emissor-receptor, escolha dos meios de comunicação, exploração de redação,técnicas de apresentação, técnicas de gerenciamento de reuniões, por exemplo.A figura seguinte representa a falha de comunicação, envolvida pelas diferentes percepção e expectativa de cada pessoa.

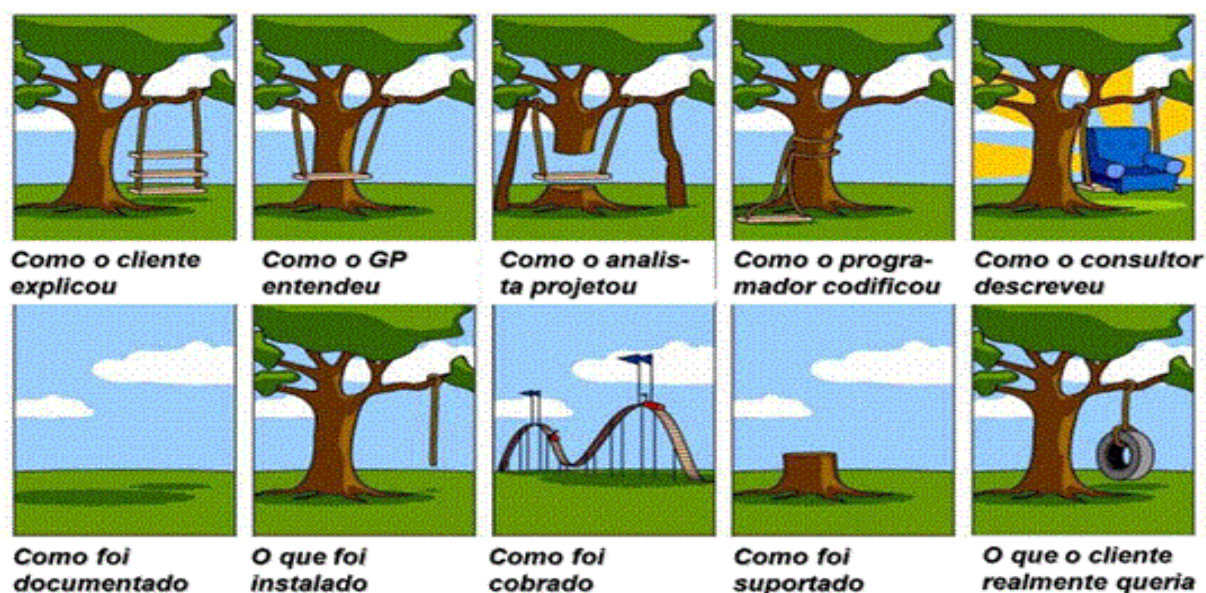


Figura 5: Percepção das partes envolvidas gerando falha na comunicação

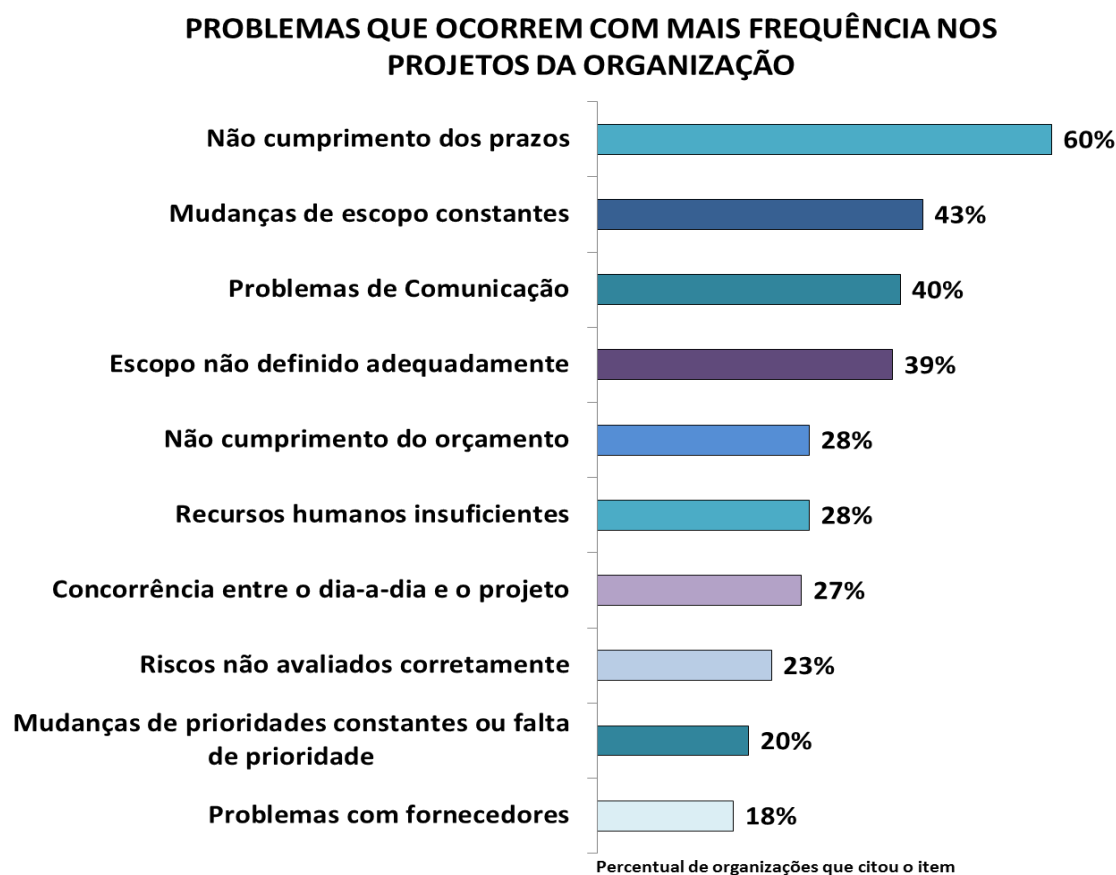
Fonte: Chaves (2010)

Pesquisar as necessidades do cliente atrás de informações extraídas das partes interessadas do projeto é um dos passos para minimizar as falhas envolvidas pela expectativa do cliente. Obtendo as informações necessárias através dos processos da comunicação, sobre o que é desejado pelo cliente distribuindo esses dados para toda a equipe envolvida, e mantendo esses dados atualizados através de relatórios de semanais, medições, cronograma físico- financeiro e previsões, sua organização no contexto geral, estará atualizada sobre o status dos processos, e saberá como tomar as melhores decisões para os resultados positivos dos empreendimentos.

Com o gerenciamento de comunicação, que não se faz só através de reuniões, mas também pela atualização de dados de controle, análise de gráficos, resultados do empreendimento, que reduz as sujeições, e torna os resultados mais palpáveis.

A boa comunicação contribui para o resultado positivo para qualquer processo do cotidiano, independente do grau de complexibilidade. Alimentar as informações para toda a equipe rotineiramente é fundamental para redução das falhas de comunicação. E independente do tamanho do projeto, ou da estrutura da organização, há necessidade de um plano de comunicação, para o sucesso do empreendimento. Segundo Martins (2006), para o bom andamento e desenvolvimento de um projeto, é de extrema importância que todas as informações obtidas durante sua realização sejam registradas e armazenadas em um local acessível aos interessados.

A PM Survey, em 2010, publicou o estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de projetos, sobre os problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos das organizações e como resultado mostraram que 40% são “problemas de comunicação”, ficando atrás apenas de “mudança de escopo” com 43% dos resultados e de “não cumprimento dos prazos” com 60% da pesquisa, conforme demonstrado na figura a seguir.



Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2010, disponível em www.pmsurvey.org.

Figura 6: Problemas em projetos

Fonte: PM Survey (2010)

Conforme Mozzoquatro (2010), inserido nas corporações, a comunicação deve assegurar que as informações necessárias sejam coletadas e disseminadas no momento adequado, de forma completa e correta, e garantindo que os membros envolvidos tenham acesso a essa informação atualizada. Pois quanto antes a equipe estiver envolvida com o projeto, mais cedo teremos as soluções para os problemas minimizando os retrabalhos.

Por isso a importância do Planejamento das comunicações, o qual nos ajuda a determinar as necessidades de informações e comunicações das partes interessadas, por exemplo:

- Quem precisa ser informado sobre determinado assunto?
- Em qual delimitação de tempo?
- Como ela será transmitida?

- Quem irá transmiti-la?

Conforme Carvalho (2007) o Gerenciamento da comunicação tem como função garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e organização das informações do projeto na forma e nos prazos apropriados. De acordo com Alves (2008) algumas das informações que devem estar contidas nesse documento são:

- Relatórios de avanço físico-financeiro;
- Relatórios de orçamento previsto x realizado;
- Cronograma;
- Pedido de mudança;
- Documento de entrega do projeto (aceite final);
- Documento de encerramento do projeto (final);
- Reuniões diversas;
- *Kick-Off meeting*;
- Responsável pela emissão das informações para os membros do time do projeto e para as partes interessadas;
- Local de armazenamento;
- Responsável pelo armazenamento da informação, que não necessariamente deve ser membro da equipe do projeto;
- Receptores das informações ou participantes de reuniões;
- Mídia necessária para cada documento a ser transmitido e recebido. Ex. MS Project, Primavera, Word, E-Mail, Web etc.;
- Periodicidade de troca da informação conforme a tipologia do projeto. (ALVES, 2008, p. 32).

E, após a geração do documento, para manter o controle durante a execução, as informações geradas devem ser distribuídas, e para isso, é imperioso desempenhar as funções orientadas por Alves (2008)

Alves (2008) anota ainda que o plano desempenha outras funções, quais sejam:

- Identificar os tipos de relatórios (formais, status do projeto, memorandos, dentre outros);
- Considerar e definir a forma, a frequência, os métodos e os responsáveis pelos os relatórios que serão gerados;
- Definir o momento e a frequência de realização de reuniões;
- Simplificar e tornar direta a circulação das informações e decisões, identificando preventivamente as possíveis barreiras e os riscos do projeto, e, por conseguinte, contribuir para uma maior velocidade de comunicação;
- Embasar o sucesso da execução e o controle do projeto;

- Englobar importantes fatores como: administração de informação, expectativas das partes interessadas, conteúdo e precisão da informação;
- Definir as interfaces, formas de trabalho, planejamento e a programação com a finalidade de garantir o fluxo de informações do projeto;

Ademais, para que a comunicação seja eficaz é necessário documentá-la e fazê-la chegar ao responsável.

Para as reuniões com aproveitamento real, é essencial a preparação de uma Pauta de Reunião, a qual deve ser distribuída juntamente com a informação da data da reunião e do tema, para que todos saibam do que se trata e para poderem se preparar para a mesma e traçar os objetivos da reunião. Dessa forma, reduz-se o tempo ocioso das reuniões, pois os profissionais chegam focados e não divagam nos temas. E, após a reunião, deve-se distribuir a Ata da Reunião, a qual deve conter as deliberações e respectivas responsabilidades de cada membro.

O plano de comunicação deve conter as informações claras e objetivas referentes sobre o status do projeto, o qual deve ser atualizado diariamente, tanto com os pontos positivos do projeto, assim como os negativos. Mantendo o status atualizado, os envolvidos poderão usar o plano de comunicação como apoio para saberem, por exemplo, quais alterações ocorreram, ou quais pendências estão em haver na solução, tanto como as soluções que já cessaram determinado problema, dessa forma reduzindo o desconforto na equipe que muitas vezes é desnecessário, como por exemplo, quando há uma pendência, e ficamos imaginando 3 dias a solução para tal demanda, até que se descobre, que a demanda já foi solucionada 2 dias atrás.

Essa ocorrência é comum, é o vulgo retrabalho, o qual desmotiva, ou gera a falta de credibilidade ao funcionário que fica angustiada imaginando que seu trabalho foi solicitado para outro, pois não há confiança no que ele diz e pensa sobre o projeto, ou até mesmo que ele não tem competência para a atividade. Ou seja, se as tarefas são definidas prévia e claramente, os responsáveis evitamos conflitos pelo não recebimento de informações, ou ainda, recebimento em duplicidade de informações que podem estar desatualizadas. A efetividade do uso do plano de comunicação depende muito das pessoas envolvidas, mas principalmente do responsável por ele. O projeto que tem suas tarefas bem definidas, onde cada integrante sabe qual seu papel dentro do plano e conhece do seu recurso disponível, evita o trabalho em duplicidade e/ou o retrabalho.



Figura 7: Processos do gerenciamento das comunicações do projeto

Fonte: Chaves (2010)

Trabalhar com pessoas, que é o que fazemos diariamente, tanto dentro de nossas casas, quanto no trabalho, envolve diretamente o bom relacionamento. Em relação ao tratamento dos profissionais, lembre-se sempre de tratar ao outros, como gostaria de ser tratado. Ao lembrar que o prazo de uma tarefa esta chegando ao fim, por exemplo, aconselha-se reencaminhar o e-mail do cronograma da obra ao invés de falar para o responsável pela atividade que seu trabalho esta atrasado. Dessa forma estaremos cobrando o membro da nossa equipe indiretamente, sem atrito. E volto a dizer: trabalhamos com pessoas e para pessoas.

O tom de voz também é uma ferramenta para comunicação e o equilíbrio do mesmo é fundamental para qualquer boa gestão. Pois, a maneira que nos portamos e delegamos tarefas, pode reduzir pela metade a produtividade de um profissional, da mesma maneira que pode dobrar. Um funcionário satisfeito vale muito em termos de produtividade e inter-relacionamento. O uso da empatia e inteligência emocional beneficia a toda a organização.

2.2. Stakeholders: partes interessadas no projeto

Todas as pessoas e áreas que direta ou indiretamente ligadas ao projeto, assim como estão envolvidas ou podem ser afetadas pelo projeto, como por exemplo: acionistas,

funcionários, vizinhança, órgãos públicos ou federal, fornecedores e terceirizados, são classificados como *stakeholders*.

Quando selecionamos nosso líder de projeto é necessário verificar o perfil do profissional, para ser assertivo na escolha da equipe envolvida no projeto, caso contrário poderemos cometer falhas na alocação de recursos e mão de obra, por exemplo. A equipe do Recursos Humanos pode nos auxiliar nessa área, através da matriz de PEGI, a qual é preenchida conforme as necessidades do projeto. Dessa maneira, obtemos o perfil mais próximo do nosso projeto, e com auxílio do RH, otimizamos o trabalho em equipe e não precisamos fazer novas contratações, mantendo o custo da folha de pagamento dentro dos limites orçamentários.

Quando fazemos uma alocação inadequada, colocamos em risco o desempenho de toda a equipe e do projeto. E nessa situação a falha que reflete diretamente ao desenvolvimento do projeto é a má alocação de mão de obra, onde alocamos os profissionais que não tem o perfil para determinado cargo e não percebemos que o erro foi a nossa alocação de recursos.

Os processos de desenvolvimento requerem que as partes interessadas atendam as demandas de requisições de acordo com o cronograma do projeto, e para que este seja seguido e tenha o andamento esperado é necessário que os integrantes recebam as informações pertinentes sobre recursos e requisitos e também dos prazos e objetivos, pois, o ideal é alcançar não só as expectativas dos envolvidos, mas, sim superá-las. Para que dessa forma seja possível não só manter, como também alimentar a cartela de clientes dentro de um ciclo de credibilidade e confiança. Estes clientes fidelizados tornam-se parceiros, e, abrem leques para extensões através de parcerias estratégicas.

Assegurar que as informações cheguem ao seu destinatário é um fator muito importante em um ambiente de trabalho e conseguir que as pessoas compreendam e motivem-se dentro das mesmas metas, é necessário utilizar de uma ótima codificação de informações e estimular o *feedback*, buscando certificar-se da reciprocidade do entendimento.

2.3.Integração entre os profissionais da equipe

As corporações são reflexo de um trabalho em equipe. A união entre a equipe do projeto esta ligada ao sucesso do projeto seja pelo empenho das diversas áreas que agregam seus processos, ou pela visão estratégica que visa a melhor divisão de tarefas e

consequentemente as tornam mais focados e bem gerenciados de forma a refletir em equipes uniformes e homogêneas. A cooperação e as constantes reuniões auxiliam também para que a equipe identifique-se fazendo a diferença na entrega final, assim tornando como foco o as metas do processo.

Dentro de uma corporação cada equipe pode ser considerada um projeto independente, com compromentimentos e objetivos específicos, e que estes colaboram para a conclusão de um projeto final de maior dimensão, como resume Kroll; Kruchten, (2003), quando tratandose uma arquitetura robusta é possível que ela seja dividida em subsistemas bem definidos, desta forma, os membros da equipe podem especializar-se em suas responsabilidades e apenas entender superficialmente o todo. Principalmente para os grandes projetos, a subdivisões de equipes em grupos menores facilita a comunicação entre os membro.

Reuniões informais são destinadas a motivar, obter comentários e promover a colaboração, são aquelas reuniões breves, que ocorrem até mesmo no corredor, ou na hora do café. São diferentes das reuniões formais, pré estabelecidas, que conter ata e pauta. Essas são reuniões para a integração de membros da equipe, são versáteis, e muitas vezes ocorrem inocientemente (não são consideradas reuniões), classificasse mais pelo bate papo breve com o colega de trabalho, geralmente são diárias com média de duração de 15 minutos. Essas reuniões informais auxiliam no entrosamento dos envolvidos melhorando a comunicação e identificação de detalhes queimpulsionam o desempenho do grupo otimizando os serviços, pois podem refletir na tomada de decisão rápida e também melhorar no nível de conhecimento perante o procedimento e quando bem aproveitadas, ainda viram lições aprendidas.

Muitas vezes desconsideram-seas informações, resolve-se a questão e não se informa os interessados, posteriormente dá-se como “caso encerrado”, sendo que as fontes que devem ser alimentadas, as planilhas a serem preenchidas, e todos os envolvidos que tem que estar cientes tanto das soluções como dos problemas relacionados ao projeto, não são atualizados sobre a alteração do *status*.

Grande parte da falha de comunicação acontece devido a suposiçõesfeitasacerca da solução ou não de um problema.Há necessidade, que os envolvidos também saibam sobre posições e atitudes que o membro da equipe tomou em determinada ocasião, podendo assim, priorizar o necessário e evitando de perder tempo ou fazer um trabalho em duplicidade.. Essas falhas de comunicação acontecem quando não nos comunicamos de maneira eficaz, quando achamos que os membros de nossas equipes tem “bola de cristal”, pois ao resolver um

problemas, temos que informar primeiramente que ele existiu e posteriormente sobre o status atualizados dele. Função que fazemos com eficácia ao preencher a matriz de responsabilidades. Outro erro comum, é irrelevarmos a questão, não a dando a devida importância e não a classificando em nossas matriz de riscos. Essa omissão de informação gera um grave erro na comunicação, e essa atitude é a que faz com que riscos nos surpreendam no decorrer do projeto. Como correção as atitudes citadas acima, melhoramos essa comunicação com bom controle sobre as atividades realizadas e à realizar, e monitoramento das interferências com atividades operacionais existentes.

É necessário aproveitar os recursos disponíveis nas empresas, pois se um dos profissionais não está disposto a colaborar, não fazendo sua parte no processo, ele prejudica toda a equipe. O ser humano é vaidoso, e muitas vezes, o ego fala mais alto, em consequência disso, verifica-se o mau uso do desempenho do profissional. É preciso ter humildade, para saber melhorar a relação interpessoal juntamente a comunicação, pois, sempre é possível aprender algo com qualquer pessoa, em qualquer situação. Não é só o conhecimento teórico que gera desempenhos fantásticos, há também a experiência, há também a inovação. Desconsidere a idade, a profissão e a estrutura hierárquica na hora de ouvir os que demais têm a dizer, pois esse pode ser um grande diferencial de uma equipe com sucesso e segundo Kerzner (2008), a maioria das falhas é resultado de fatores comportamentais, assumindo parcela de culpa muito maior do que fatores quantitativos.

É importante formar uma equipe com competência diversificada e com experiência nas áreas de atuação do projeto desde a técnica até a empatia. Recentemente, foi publicado, no site espanhol <http://www.forbes.es>, o artigo “Por qué quiero que mis hijas aprendan empatía en vez de chino” (Por que quero que minhas filhas aprendam empatia, ao invés de mandarim), escrito por Ana Saéns de Mieraa respeito da importância de ensinar empatia para crianças, e um dos trechos fala:

[...] A empatia é essencial para ter êxito pessoal. A empatia é a que faz que uma pessoa trabalhe bem em equipe, que seja um bom líder, que uma empresa enfoque seu serviço às verdadeiras necessidades do cliente, ou que um jovem saiba como atuar em uma entrevista de trabalho. De nada serve que alguém seja um bom orador, se não é capaz de se dar conta que o que está comunicando não interessa. A empatia em ação nos leva a inovar e nos faz mais pragmáticos e exitosos [...] (MIERA, 2015).

O ato de ouvir também é fundamental para reduzir as falhas de comunicação, ouvir o que o profissional que trabalha diretamente em determinada função, pode fazer muita diferença para o desempenho geral do cronograma. E como citado acima, é necessário ouvir o que todos têm a dizer, até porque, sinceramente, “duas cabeças pensam melhor que uma”, já diz o ditado.

A comunicação também faz parte de um trabalho em equipe. Precisa-se de todas as profissões para o desenvolvimento de uma cidade. Por isso, antes de desconsiderar o que qualquer pessoa fala, primeiramente, deve-se analisar o que foi dito, pois aquelas poucas palavras podem ser a solução de um dilema. E caso não seja, o ouvinte apenas gastou poucos minutos, para simplesmente retirar o quesito do seu *check list*.

2.4. Lições aprendidas: aprenda com os feedbacks

Um documento centralizado e uma boa comunicação são essenciais para o desenvolvimento de uma organização. Todo o histórico de mudanças deverá ser mantido com a Solicitação de Mudança, incluindo todas as mudanças de estado, datas e motivos para as mesmas. Estas informações ficam disponíveis para revisões e para fechamento final. Ainda é interessante que após a entrega e até mesmo durante a execução de projetos, a equipe venha atualizando a relação de lições aprendidas, descrevendo como uma situação foi abordada erroneamente, ou como foi aprimorado o procedimento, como foi solucionada a situação.

A vantagem desta técnica é que é possível obter um registro das decisões e, devido a seu processo de avaliação, garante que os impactos das mudanças sejam entendidos no projeto. Essa prática ajuda a avaliar o resultado de uma tomada de decisão. O objetivo dessa prática, assim como os *feedback* auxiliam em questionamentos, como por exemplo:

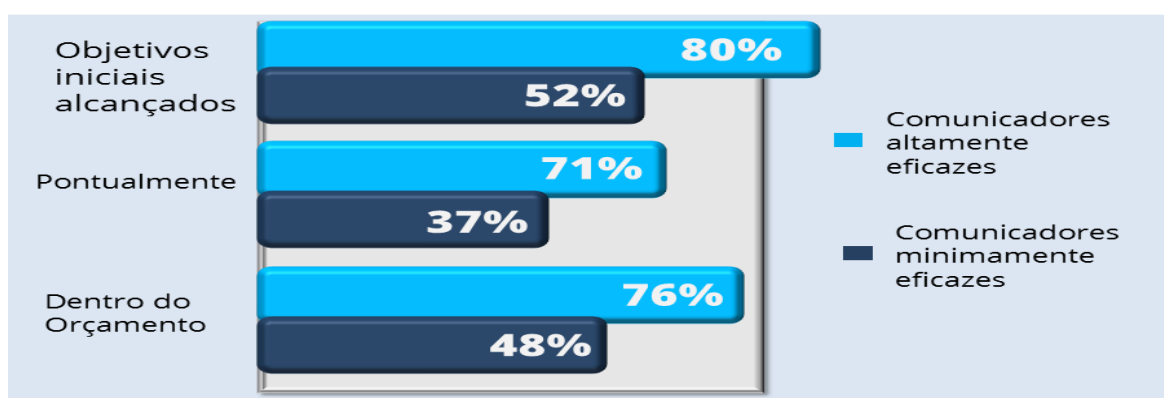
- - O que faríamos da mesma forma?
- - O que faríamos de maneira diferente?
- - O que sabemos hoje, e que não sabíamos antes do projeto?
- - Gostaram da entrega?
- - Que recomendações devemos incluir para melhorar os próximos projetos?
- - Como foi o atendimento?

Estimular o *feedback*, que é uma forma de verificar se a mensagem foi recebida ou não e confirmar se ela realmente compreendida, acompanhar o status de cada tarefa, mitigando os riscos, pois a monitoração também se preocupa em avaliar a probabilidade de ocorrência de um risco, qual o seu impacto no andamento do projeto e como contorná-lo, que posteriormente entra-ra em sua lista como lições aprendidas.

O *feedback* é ligado a lições aprendidas e vice versa, a forma como atendeu um cliente e teve um *feedback* positivo, o que lhe motivou a aprimorar aquela maneira de atender, é um exemplo. Ou a forma como executou determinada tarefa, a qual ouviu o que seu encarregado sugeriu e otimizou o tempo de execução, por exemplo, entraria em lições aprendidas. Há vários exemplos, e todos devem ser levados em consideração, sendo positivos ou não, sendo uma auto-analise, ou vindo de outra pessoa. Escute, preste atenção, anote, de importância aos envolvidos. Faça uma reunião de avaliação dos erros e acertos da equipe, para que todos os envolvidos participem e coloquem seus pontos de vista em exposição, dessa forma agregando às lições aprendidas. Use das melhores práticas desenvolvidas pela equipe, contribuindo para a desenvolvimento e aprimoramento da mesma. Lembre-se também de classificar as "piores práticas", relatando as atitudes e decisões que não trouxeram aspectos positivos ao contexto.

O uso dessas práticas alinhadas, ajudam a equipe a caminhar sempre em direção a busca da Melhoria Contínua. Pois depois de estabelecidos os processos e os ajustes serem feitos conforme as necessidades de casa projeto, o tramite se torna-se fácil.

Organizações que se comunicam de forma mais efetiva têm mais projetos bem-sucedidos



Fonte: Project Management Institute, Inc. Pulse of the Profession In-Depth Report: The High Cost of Low Performance: The Essencial Role of Communications, May 2013 PMI.org/Pulse

FIGURA 8: Resultados da Boa Comunicação

Fonte: Project Management Institute (2008)

3. CONCLUSÕES

Este estudo objetivou relacionar o trabalho em equipe, a importância dos *stakeholders*, juntamente ao que já foi feito de certo e errado em suas corporações, esse fatores estão diretamente ligados à eficiência da comunicação, que reflete no resultado positivo dos projetos. Objetivou ainda mostrar que o relacionamento interpessoal é uma ligação com o sucesso do empreendimento, e, que, neste cenário, se trabalha com pessoas e para pessoas. O estudo revelou ainda a necessidade de serem mitigados os ruídos em comunicação, a fim de se quebrarem as barreiras culturais e hierárquicas.

Neste cenário, verificou-se que o grande problema da comunicação é que os indivíduos são ensinados a responder e não a escutar.

É necessário treinar as equipes para que as mesmas compreendam o contexto geral da situação, que identifiquem a expectativa do cliente, estando preparados para a realidade dele. Há necessidade do desenvolvimento cultural do entendimento da boa comunicação nas organizações, sendo, a priorização das pessoas o grande diferencial da atualidade.

Faz-se imperativo ainda acreditar e investir na capacidade e potencial de cada funcionário, observar onde ele se enquadra e investir na sua qualidade de destaque. Mas para isso, temos que estar cientes que esse resultado varia de acordo com a cultura da empresa.

O gerenciamento da comunicação envolve muito mais do que simplesmente a troca de informações. Envolve o contexto geral. A comunicação esta em todas as boas práticas do gerenciamento de projetos apontadas pelo PMBOK, cada um com sua particularidade, mas todos com sua função.

Devem-se valorizar os profissionais, pois eles são ganho enquanto equipe, refletem na redução de perdas e retrabalho, são pontos diretamente ligados aos clientes.

O atendimento aos requisitos dos mais importantes dos *stakeholders* é um diferencial enquanto organização haja vista que estes personagens são diretamente ligados a intuição de sucesso ou fracasso de um projeto.

Por fim, importa destacar que os indivíduos são resultados das bibliografias que leem, dos trabalhos que fazem e das pessoas com as quais convivem. Razões pelas quais é necessário aprender com erros, porém é preciso disseminar as boas lições, haja vista que ouvir o que os demais têm a dizer pode contribuir para a elevação do indivíduo, seja ele um *feedback* positivo ou negativo.

6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGENTI, A. Paul. **Comunicação Empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2011.

ALVES, Plínio de Melo. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**: Estudo de caso em uma empresa do setor metalúrgico. Monografia (Graduação em Engenharia de produção da Universidade Federal de Juiz de Fora). Juiz de Fora, novembro de 2008. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2008_3_Plinio.pdf>. Acesso em 17/03/2016.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

CARNEIRO, Jeane; LIMA, Ana Carolina; MATOS, Letícia. **Comunicação: Fundamentos da Comunicação**. 2 Figura. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/jeaneccsc/fundamentos-da-comunicacao>>. Acesso em 07/03/2016.

CARVALHO, Gisele S. B. Passo a Passo do Gerenciamento de Projetos. **Gestão & Tecnologia de Projetos**. Vol. 2, nº 1, Maio 2007.

CHAVES, Lúcio Edi. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. 2ª ed. São Paulo: FGV, 2010. 5 Figura.

_____. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. 2ª ed. São Paulo: FGV, 2010. 7 Figura.

FERNANDES, A. da G. F. **Comunicação interna na empresa: um grande desafio**. Revista IMES - Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul, ano XVI, n. 47, p. p.13–18, 1999.

FURLANETTO, S. **Diagnóstico do processo de comunicação nas empresas do extremo sul catarinense, segundo a ótica dos acadêmicos da área de negócios da UNESC**. 2001. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

KROLL, Per; KRUCHTEN, Philippe. **The Rational Unified Process Made Easy: A Practitioner**. reimpressão. Addison-wesley Professional, 2003.416 p.

KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil**. São Paulo: EDICON, 1995.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Paulo: Difusão, 2008.

MARTINS, J.C.C. **Gerenciando Projetos de Desenvolvimento de Software com PMI, RUP e UML**. 1. ed. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2006.

MEGGINSON, L. C.; C.MOSLEY, D.; JR., P. H. P. **Administração Conceitos e Aplicações**. [S.l.]: Harbra, 1998.

MIERA, Ana Sáenz. **Por qué quiero que mis hijas aprendan empatia en vez de chino**. Agosto de 2015. Disponível em <<http://www.forbes.es/actualizacion/2489/por-que-quiero-que-mis-hijas-aprendan-empatia-en-vez-de-chino>>. Acesso em 17/03/2016.

MINGRONI, Roberto. **Comunicação em projetos: competência, mais que conhecimento**. 2015. 1 Figura. Disponível em: <<http://vanzolini.org.br/weblog/2015/04/10/comunicacao-em-projetos-competencia-mais-que-conhecimento>> Acesso em 07/03/2016.

MORAES, T. M.; SOUZA, A. S. de; OLIVEIRA, J. L. de. **Revisão sistemática sobre a comunicação dentro do processo de desenvolvimento de software**. 2011. Revisão Sistemática do Instituto de Informática da Universidade Federal de Goiás.

MOZZOQUATRO, Patrícia M., SCHWADE, Darlan E. **Gerencia de Comunicação como Garantia de Sucesso em Projetos de TI**. UNICRUZ, 2010.

OLIVEIRA, F. S. **A comunicação nas organizações do terceiro setor - Serviço Assistencial Salão do Encontro: Um Estudo de Caso**. 2003. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 4ª Ed. PMI, Newtown Square, 2008. 4 Figura.

PM SURVEY. 2010. 6 Figura. Disponível em: <<http://www.pmsurvey.org/>>. Acesso em 17/03/2016.

PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2015. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Project_Management_Body_of_Knowledge&oldid=44235700>. Acesso em: 19/03/2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK**. 4ª ed. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2008. 337 p.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ed. Pearson-prentice hall, 2007.

SALLES, T. P. **Melhorias no processo de comunicação e gerenciamento de requisitos alinhado ao babok – um estudo de caso**. Revista de Sistemas e Computação, Salvador, v. 1, n. 2, p. p. 120–138, 2011.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: [s.n.], 2007.

SOUSA, C. M. da Silva e. **Centro de memória da CTBC e sua integração ao processo de comunicação da empresa: um estudo de caso**. 2004. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TELLES, Leandro P. **Diferença entre chefe e líder**. 2013. 3 Figura. Disponível em: <<http://patronos.com.br/diferenca-entre-chefe-e-lider/>>. Acesso em 07/03/2016.

VERÍSSIMO, Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-de-pessoas/10482/>>. Acesso em 23/02/2015.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.