



MONIQUE DOS SANTOS CIRINO

FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO 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 Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Vanessa Janni Epelbaum

Orientadora

Curitiba - PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Ferramentas e Técnicas de Comunicação no Gerenciamento de Projetos,

Elaborado por Monique dos Santos Cirino 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, 23 de setembro de 2017.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Vanessa Janni Epelbaum

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Monique dos Santos Cirino, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ48-Curitiba (4-2015) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 20/11/2015 a 23/07/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Ferramentas e Técnicas de Comunicação no Gerenciamento de Projetos, é autêntico e original.

Curitiba, 23 de setembro de 2017.

Monique dos Santos Cirino

*Dedico esse trabalho a todos que
contribuíram direta ou diretamente em
minha formação acadêmica.*

AGRADECIMENTOS

*Agradeço primeiramente à Deus pela capacidade
de aprender algo novo todos os dias.*

*À minha família que me incentivou
em todos os momentos.*

*Aos meus colegas que tornaram os finais de semanas
de aula mais prazerosos e divertidos.*

*Em especial ao Giovane, que esteve me dando
forças para ir até o fim.*

RESUMO

A comunicação está presente no dia-a-dia da sociedade, seja em conversas informais como no absorção de novos conhecimentos. Em qualquer projeto, ela se torna essencial para o desenvolvimento e finalização do mesmo. A comunicação existe e está ativa desde um simples informativo impresso até os mais complexos relatórios. O objetivo desse trabalho é apresentar as ferramentas e técnicas abordadas pelo GUIA PMBOK para o gerenciamento de comunicação em projetos, onde as mesmas assegurem a assertividade e coerência da informação e do meio utilizado. O trabalho aborda temas relacionados aos canais de comunicação, *feedback*, barreiras e ruídos encontrados no processo de envio da informação, bem como o papel do gerente do projeto em meio a esse tema.

Palavras Chave: Gerenciamento. Comunicação. Ferramentas. Técnicas.

ABSTRACT

Communication is present in society's daily life, whether in informal conversations or in the absorption of new knowledge. In any project, it becomes essential for the development and completion of it. Communication exists and is active from a simple printed informational to the most complex reports. The objective of this project is to present the tools and techniques addressed by the PMBOK Guide for the management of communication in projects, where they assure the assertiveness and coherence of the information and the medium used. The project addresses themes related to the communication channels, feedback, barriers and noise found in the process of sending the information, as well as the role of the project manager in the midst of this theme.

Key Words: Management. Communication. Tools. Techniques.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	13
---	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – MÉTODOS DE COMUNICAÇÃO X QUANDO É USADO.....	15
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVO GERAL	10
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	10
1.5 JUSTIFICATIVA RELEVÂNCIA	10
1.6 HIPÓTESES.....	11
1.7 QUESTÃO DE ESTUDO.....	11
1.8 METODOLOGIA.....	11
2. A COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	12
3. CANAIS DE COMUNICAÇÃO	13
4. RUÍDOS DE COMUNICAÇÃO	15
5. BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO	16
5.1. BARREIRAS DE CONHECIMENTO	16
5.2. BARREIRAS COMPORTAMENTAIS	16
5.3. BARREIRAS ORGANIZACIONAIS E TÉCNICAS	17
6. <i>FEEDBACK</i>.....	17
7. PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO	18
7.1. PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	18
7.2. GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES	18
7.3. CONTROLAR AS COMUNICAÇÕES	18

8. FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO	19
8.1. REQUISITOS DE COMUNICAÇÃO	19
8.2. TECNOLOGIA DAS COMUNICAÇÕES	19
8.3. MODELOS DE COMUNICAÇÕES	20
8.4. MÉTODOS DE COMUNICAÇÃO	20
8.4.1. COMUNICAÇÃO INTERATIVA	20
8.4.2. COMUNICAÇÃO ATIVA.....	21
8.4.3. COMUNICAÇÃO PASSIVA	21
8.5. REUNIÕES	21
8.6. SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÃO	22
8.7. RELATÓRIOS DE DESEMPENHO	22
8.8. OPINIÃO ESPECIALIZADA	23
9. CONCLUSÕES	24
10. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	25
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

1. INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA

Quais as ferramentas e técnicas de comunicação que devem ser adotadas durante o gerenciamento de projeto?

1.2 OBJETIVO GERAL

Salientar as ferramentas e técnicas de comunicação que devem ser adotadas para o melhor desempenho e assertividade no gerenciamento de projetos.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as principais ferramentas para comunicação utilizadas no gerenciamento de projeto;
- Analisar a forma como elas são utilizadas e os ruídos que são gerados pela utilização de forma errônea;
- Determinar a melhor forma de utilizar as ferramentas e técnicas de Comunicação no gerenciamento de projetos.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Ferramentas e técnicas de Comunicação no gerenciamento de projetos.

1.5 JUSTIFICATIVA RELEVÂNCIA

Gerenciar um projeto é muito mais do que prazos, entregas e orçamento. O projeto, independentemente do tamanho é feito por pessoas. E é através delas que a comunicação vai costurando as etapas, resolvendo os problemas e garantindo que no final o resultado entregue esteja de acordo com a expectativa inicial. Mas ao longo do caminho, falhas acontecem, informações que deveriam ser ditas no início são deixadas de lado e a falta de comunicação é a responsável por todos esses pequenos problemas. O Guia PMBOK aborda ferramentas e técnicas de Comunicação que visam garantir a entrega e entendimento da informação no momento exato e para o receptor correto.

1.6 HIPÓTESES

- As ferramentas e técnicas de comunicação no gerenciamento de projetos de acordo com o GUIA PMBOK são corretas e devem ser utilizadas integralmente;
- As ferramentas e técnicas de comunicação no gerenciamento de projetos de acordo com o GUIA PMBOK podem ser utilizadas de forma parcial;
- As ferramentas e técnicas de comunicação no gerenciamento de projetos de acordo com o GUIA PMBOK não são aplicáveis.

1.7 QUESTÃO DE ESTUDO

Quais as ferramentas e técnicas de comunicação que podem aumentar a assertividade do projeto?

1.8 METODOLOGIA

- Abordagem: qualitativa;
- Tipologia quanto aos meios: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo na forma de um estudo de caso;
- Tipologia quanto aos fins: explicativa, metodológica e aplicada.

2. A COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A comunicação está presente na história dos seres humanos, sendo uma ferramenta utilizada para promover o avanço social e tecnológico. Desde os tempos mais remotos, a comunicação sanou a necessidade de transmitir e compreender pensamentos e ideias, fazendo com que a linguagem fosse criada e utilizada para o desenvolvimento da sociedade como um todo.

A palavra comunicação é originária do latim *communicare*, que significa tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões, conferenciar, ou seja, o que fazemos a todo instante tanto no ambiente profissional, quanto com os amigos, com a família, pela internet, pelo telefone, por carta (MATOS, 2009, P. 27).

O Guia PMBOK (2013, p.287) diz que o gerenciamento das comunicações “assegura que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada”.

Durante a execução de um projeto, se faz extremamente necessário a criação e acompanhamento de todas as informações. O gerente de projetos deve estar atento a esses processos, levando em consideração as ferramentas e técnicas disponíveis no dia a dia do projeto e que serão utilizadas de forma direta ou indireta.

O gerente de projetos deve identificar a necessidade, ou não, de que cada um desses recursos seja incorporado ao seu projeto, pois “se a base do gerenciamento de projetos é a formalização de processos para alcançar melhor desempenho, a informação e a comunicação não podem ser relegadas ao improvisado e à intuição” (VERNA 1995:75 apud CHAVES et al, 2006, p. 41).

Segundo Kunsch (2003, p. 150), “a comunicação deve ser vista de forma interdisciplinar, e pode assumir diversos objetivos específicos, dependendo do público a que está destinada”.

Dessa forma, o plano de comunicação deve ser elaborado considerando a realidade social e tecnológica dos envolvidos na execução do projeto. Esse plano, deve

se atentar aos destinatários e emissores de todas as informações, nivelando de forma coerente para o entendimento pleno da situação. O contexto da mesma juntamente com a realidade dos que irão recebe-la deve ser sempre considerado como o principal fator para a decisão da forma como a informação será emitida.

A comunicação sempre atrai motivação, atrai ajustes de valores, ou atrai propósitos. Se a Comunicação for contra as aspirações, contra os valores ou contra as motivações de quem recebe, é provável que o receptor não deseje entender ou esteja resistivo à informação. (DRUCKER, 2007, p. 200).

A comunicação é muito mais do que apenas processos e controles, ela é a forma como o ser humano se comunica e expressa as suas ideias e valores. Para a assertividade da mesma, o gerente de projetos deve lembrar que a comunicação é um processo humano o qual requer harmonia para atingir bons resultados. Absorver a reações por trás de mensagens escritas ou faladas é a chave para entender a expectativa ou entendimento do outro.

3. CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Com o avanço tecnológico, os canais de comunicação evoluíram mas o processo ao qual a mensagem é submetida permanece o mesmo.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 536), “o processo de Comunicação se inicia no momento em que o emissor possui uma mensagem, codifica a mesma e adapta ao canal de comunicação ao qual terá mais sucesso na transmissão para o receptor”.

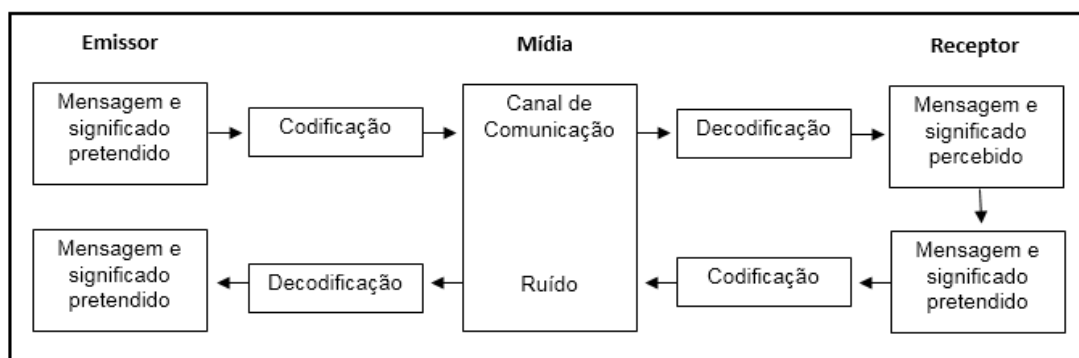


Figura 1 - O processo de Comunicação

Fonte: Kotler e Keller (2006)

Quando o receptor decodifica de maneira correta a mensagem, pode se dizer que ela foi recebida e entendida com sucesso.

Na comunicação há sempre uma intenção básica: como fonte codificadora, certamente o emissor espera que o receptor selecione sua mensagem, a compreenda, a aceite e, finalmente, a aplique. Por sua vez, o receptor ao decodificar a mensagem também tem uma intenção básica. Ele deseja selecionar o que é importante para ele. Dessa forma, vai direcionar a sua compreensão e avaliação, para depois decidir se aceita ou não o conteúdo transmitido, e aplicar o que achar válido na mensagem. (BORDENAVE, 1994, p. 20).

A comunicação é um processo que envolve muito mais do que apenas uma mensagem. Dentro dela, o receptor expressa seus sentimentos, sua opinião e seu conhecimento sobre o assunto e o receptor precisa estar apto para entender o que lhe está sendo passado. Diante disso, observa-se que para a mensagem ser efetiva, é necessário que ambas as partes estejam preparadas para receber o conteúdo pelo canal escolhido.

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. (CHAVES, 2014, p.16)

Segundo CHAVES, L. E., et al, (2014, p. 17), “a comunicação se utiliza de vários canais, cada um deles apresentando vantagens e desvantagens em seu uso. Entre os canais utilizados, podem ser citados os orais, os escritos, os eletrônicos e os digitais”.

Os canais orais podem ser entendidos por todos aqueles que se utiliza a fala para expressar uma mensagem, seja em reuniões presenciais, ligações por telefone ou conversas informais que acontecem nos corredores das empresas, em casa com a família ou em um bar com os amigos.

Na tabela abaixo, observa-se a situação onde é utilizada cada canal:

METÓDO DE COMUNICAÇÃO	QUANDO É USADO
Escrita formal	Problemas complexos, planos de gerenciamento de projetos, termo de abertura do projeto, comunicação a grandes distâncias
Verbal formal	Aprensetações, plastras
Escrita Informal	Memorandos, e-mails, bilhetes
Verbal informal	Reuniões, conversas

Tabela 1 - Métodos de comunicação x quando é usado

Fonte: Rita Mulcahy (2008)

As mensagens enviadas através do canal escrito, é aquela que chega ao receptor através de um papel impresso. Pode ser um folheto com promoções ou até mesmo um livro técnico sobre determinado assunto.

Já os meios digitais e eletrônicos são aqueles nos quais se utiliza um eletrônico para enviar a mensagem. Essa mensagem pode ser um e-mail, um documento ou até mesmo um vídeo.

Não tratemos as pessoas do modo como queremos ser tratados. Devemos adaptar o processo de comunicação ao receptor e não ao emissor. Nos ambientes em que prevalece a diversidade cognitiva, a mensagem enviada não é necessariamente a mensagem recebida. Algumas pessoas respondem bem aos fatos, números e estatísticas. Outras preferem casos específicos. Algumas outras digerem apresentações gráficas com mais facilidade. A informação deve ser transmitida na “linguagem” do destinatário para facilitar que seja de fato recebida. (LEONARD; STRAUS, 2000, p. 116)

4. RUÍDOS DE COMUNICAÇÃO

Durante o processo de comunicação, a mensagem pode ser prejudicada por conta de interferências no processo.

O ruído é tudo aquilo que afeta e interfere na transmissão de uma mensagem. São exemplos de ruídos as distorções em sinais eletrônicos, erros de escrita e de interpretação, uma voz baixa e rouca durante uma conversa, a distância e a falta de atenção do receptor, o uso de jargões, siglas e códigos não familiares a todos (CHAVES, L. E., et al, 2014, p. 17).

Esses ruídos estão constantemente presente no decorrer do projeto e é inevitável que problemas surjam a partir deles. O papel da Comunicação passa ser garantir que erros e atrasos não aconteçam, garantindo o sucesso do projeto. Além disso, o gerenciamento da comunicação precisa ser adaptado aos vários níveis do projeto, garantindo que todos os envolvidos irão receber a mensagem de forma correta e não haverá interpretações errôneas. O gerente do projeto precisa estar atento a forma como a informação será transmitida.

Para que essa eficiência seja alcançada é importante que a comunicação não seja apenas descendente e para que isso não aconteça é necessário a criação de canais que permitam o diálogo e o Feedback, eliminando as dúvidas e possibilitando a troca de sugestões e soluções que ajudem o funcionamento dos sistemas internos. (KUNSCH, 2003 apud VIANA, 2005).

5. BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO

Segundo Chaves, L. E., et al (2014, p. 18), “barreiras são elementos que interferem e distorcem o processo de comunicação, dificultando ou impedindo o correto entendimento entre emissor e receptor”.

As barreiras podem ser classificadas em:

5.1. BARREIRAS DE CONHECIMENTO

Segundo Chaves, L. E., et al (2014, p. 20), “incluem o despreparo para lidar com o processo oral ou escrito de comunicação, o uso de linguagem técnica não familiar a todos os envolvidos, a falta de conhecimento do assunto e o uso não dominado de equipamentos pelo emissor ou pelo receptor”.

5.2. BARREIRAS COMPORTAMENTAIS

De acordo com Chaves, L. E., et al (2014, p. 20), “desconfiança entre as partes, atitudes hostis ou preconceituosas, ansiedade, desinteresse, omissão intencional de fatos e informações, não saber ouvir ou falar, falta de atenção ao assunto e prejulgamentos”, podem ser identificados como barreiras comportamentais de comunicação.

5.3. BARREIRAS ORGANIZACIONAIS E TÉCNICAS

Segundo Chaves, L. E., et al (2014, p. 20), barreiras organizacionais podem ser observadas em “estruturas inflexíveis ou excessivamente burocráticas; excesso de regras, padrões e procedimentos; equipamentos de comunicação inacessíveis, inadequados ou ultrapassados”.

Já as barreiras técnicas, de acordo com Chaves, L. E., et al (2014, p. 20), em “equipamentos obsoletos, baixa qualidade de transmissão, distorções de sinal, uso incorreto de padrões técnicos ou desconhecimento da tecnologia empregada”.

6. FEEDBACK

O *Feedback* é uma forma de garantir que a informação tenha sido entregue, recebida e entendida com sucesso. É importante que o gerente de projetos esteja atento ao retorno dos envolvidos garantindo que todos tenham compreendido a informação de forma adequada. No processo de *feedback*, se faz necessário adotar canais de comunicação, eles irão variar de acordo com a situação e o público mas a boa utilização do mesmo trará o sucesso do projeto bem como a compreensão das informações transmitidas.

Informações enviadas através de canais de comunicação escrita podem ser usadas para consulta posterior, assegurando que a informação e as decisões tomadas não denotam variações. Todo material impresso, como por exemplo: memorandos, anotações, livro, cartaz, etc, se tornam uma ferramenta desse canal. Apesar de possuir um grande benefício, ele não garante o controle e *feedback* de todos os envolvidos.

Os canais digitais e eletrônicos, são altamente usados nos dias atuais, podendo ser utilizados para a emissão da mesma informação em tempo real para vários envolvidos. Porém, assim como o canal escrito, não garante o entendimento pleno da informação muito menos o *feedback* dos receptores.

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada. (Guia PMBOK, 2013, p. 287).

Sendo assim, o gerente de projetos deve estar atento ao *feedback* constante das informações enviadas e recebidas pelos membros da equipe, garantindo a eficiência na comunicação.

7. PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

O plano de gerenciamento de comunicação se faz extremamente importante para o sucesso final de projeto. Será através dele que as informações sobre o avanço, atraso e mudança serão difundidas. Comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, na hora certa, ao público certo e com o impacto necessário. Comunicação eficiente significa fornecer somente as informações que são necessárias. O gerente do projeto precisa garantir que o que será entregue é uma informação relevante e além disso, que o receptor da mensagem saiba o que fazer com a informação. A comunicação estará presente em todo o desenvolvimento do projeto, por conta disso é essencial que seja planejada com atenção e importância.

7.1. PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Segundo o Guia PMBOK (2013, p. 287), “o processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicações do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas, e nos ativos organizacionais disponíveis”.

7.2. GERENCIAR AS COMUNICAÇÕES

Segundo o Guia PMBOK (2013, p. 287), “o processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações”.

7.3. CONTROLAR AS COMUNICAÇÕES

Segundo o Guia PMBOK (2013, p. 287), “o processo de monitorar e controlar as comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas”.

8. FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO

8.1. REQUISITOS DE COMUNICAÇÃO

Segundo A CHAVES, L. E., et al, (2014, p. 42) “a análise dos requisitos de comunicação determina as necessidades de informação dos *stakeholders* do projeto”. Esses requisitos são definidos pela combinação da característica e formato da informação necessária com uma análise do valor da informação.

É papel do gerente de projetos definir com quem serão os receptores da comunicação e qual o perfil dos mesmos. A partir disso, ele deve ter claro qual o propósito da comunicação e qual a melhor forma da mensagem chegar sem ruídos.

Abaixo as fontes normalmente usadas segundo o Guia PMBOK (2013, p. 292):

- Organogramas;
- Organização do projeto e relações de responsabilidade das partes interessadas;
- Disciplinas, departamentos e especialidades envolvidas no projeto;
- Logística de quantas pessoas estarão envolvidas no projeto e em que locais;
- Necessidades de informações internas (por exemplo, na comunicação dentro das organizações);
- Necessidades de informações externas (por exemplo, na comunicação com a mídia, o público ou os fornecedores);
- Informações das partes interessadas e requisitos das comunicações de dentro do registro das partes interessadas.

8.2. TECNOLOGIA DAS COMUNICAÇÕES

Segundo a CHAVES, L. E., et al, (2014, p. 52) “as informações dos projetos devem estar disponíveis no momento certo, no formato correto e consistente”.

O gerente de projetos precisa se adaptar as tecnologias disponíveis para as etapas do projeto, garantindo que as informações sejam repassadas de maneira eficiente e no tempo correto. Dessa forma, ele poderá evitar que falhas aconteçam pela falta ou uso incorreto de informação.

Segundo a CHAVES, L. E., et al, (2014, p. 55-56) as principais tecnologias são:

- Gerenciamento corporativo de relatórios;
- Gerenciamento de imagens de documentos;
- Processamento de formulários;
- Gerenciamento de documentos digitais.

Segundo o Guia PMBOK (2013, p. 292-293), os fatores que podem afetar a escolha da tecnologia de comunicação incluem:

- Urgência da necessidade de informações;
- Disponibilidade de tecnologia;
- Facilidade de uso;
- Ambiente do projeto;
- Sensibilidade e confidencialidade das informações.

O gerenciamento de comunicações deve abranger todos os envolvidos no projeto e assegurar que os itens descritos acima sejam cumpridos ou adequados para aquele projeto. Usar a tecnologia de maneira incorreta, irá impactar diretamente o andamento do projeto.

Apesar de ter uma enorme importância, a tecnologia não é capaz de sintonizar a comunicação do projeto aos seus objetivos e, assim, fazer com que suas atividades sejam desenvolvidas por meio das melhores técnicas e com máxima cooperação entre as partes interessadas. CHAVES, L. E., et al, 2014, p. 53)

8.3. MODELOS DE COMUNICAÇÕES

Os modelos de comunicação disponíveis em cada projeto devem assegurar o sucesso na transmissão de mensagens e podem variar de acordo com o ambiente e etapas que o mesmo se encontra.

O emissor é responsável por transmitir a mensagem, assegurando que as informações comunicadas estão claras e completas, e confirmando que a comunicação foi entendida corretamente. O receptor é responsável por garantir que as informações sejam recebidas integralmente, compreendidas corretamente e confirmadas ou respondidas de forma apropriada. (GUIA PMBOK, 2013, p. 294)

Os ruídos gerados nesse processo podem ser evitados garantindo o *feedback* na mensagem.

8.4. MÉTODOS DE COMUNICAÇÃO

Segundo o Guia PMBOK (2013, p. 294), “há vários métodos de comunicação usados para compartilhar informações entre as partes interessadas do projeto”.

8.4.1. Comunicação interativa

Entre duas ou mais partes que estão realizando uma troca de informações multidirecional. É a forma mais eficiente de garantir um entendimento comum por todos os participantes sobre tópicos específicos, e

inclui reuniões, telefonemas, mensagens instantâneas, videoconferências, etc. (Guia PMBOK, 2013, p. 295)

8.4.2. Comunicação ativa

Encaminhada para destinatários específicos que precisam receber as informações. Garante que as informações sejam distribuídas mas não que tenham realmente chegado ou tenham sido compreendidas pelo público-alvo. A comunicação ativa inclui cartas, memorandos, relatórios, e mails, faxes, correio de voz, blogs, comunicados de imprensa, etc. (Guia PMBOK, 2013, p. 295)

8.4.3. Comunicação passiva

Usada para volumes muito grandes de informações ou para públicos muito grandes, ela requer que os destinatários acessem o conteúdo da comunicação a seu próprio critério. Esses métodos incluem sites de intranet, *e-learning*, bancos de dados de lições aprendidas, repositórios de conhecimentos, etc. (Guia PMBOK, 2013, p. 295)

8.5. REUNIÕES

Reuniões em projetos são aqueles encontros formais com uma agenda prévia bem como uma lista dos pontos a serem discutidos.

Segundo CHAVES, L. E., et al, (2014, p. 67) as reuniões são feitas com os seguintes objetivos:

- Integração de pessoas para uma equipe de trabalho;
- Estabelecimento e classificação do que é a causa e do que é o efeito, ajudando assim a definição mais precisa dos problemas e identificação de caminhos que levem a solução prestação de contas parcial ou total junto às partes interessadas, ou ainda reuniões com as mesmas para avaliar seu grau de contentamento com o andamento e desenvolvimento do projeto;
- Partida, acompanhamento e finalização de projetos, com a análise de todas as contribuições dadas e avaliação dos resultados.

As reuniões devem ser usadas de forma inteligente, garantindo que os envolvidos recebam todas as informações necessárias bem como tirem todas as dúvidas, garantindo assim a assertividade no gerenciamento de comunicação. Esses encontros devem seguir uma lista de assuntos garantindo que sejam discutidos ou resolvidos por ordem de prioridade.

Uma reunião que não é conduzida de maneira eficiente poderá gerar ruídos devido dúvidas geradas e não sanadas.

8.6. SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÃO

Segundo o Guia PMBOK (2013, p. 300):

As informações do projeto são gerenciadas e distribuídas usando várias ferramentas, incluindo:

- Gerenciamento de documentos impressos: cartas, memorandos, relatórios e comunicados à imprensa;
- Gerenciamento de comunicações eletrônicas: e-mail, fax, correio de voz, telefone, videoconferência e reunião pela Internet, websites e publicação na web;
- Ferramentas eletrônicas de gerenciamento de projetos: interfaces da web para software de agendamento e gerenciamento de projetos, software de apoio a reuniões e escritórios virtuais, portais e ferramentas colaborativas de gerenciamento de trabalho.

O gerente de projetos precisa estar atento a forma como ele gerenciará as informações, levando em consideração o público da mensagem e o ambiente em que se encontram.

Padronizar os documentos e relatórios poderá evitar o surgimento de ruídos e divergências da mesma informação entre as partes interessadas.

8.7. RELATÓRIOS DE DESEMPENHO

Relatar o desempenho é a ação de coletar e distribuir informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões. O processo de relatar o desempenho envolve a coleta e a análise periódica da linha de base em relação aos dados reais para entender e comunicar o andamento e o desempenho do projeto, assim como para prever os resultados do projeto. (GUIA PMBOK, 2013, p. 301)

A falta de comprometimento com os prazos estabelecidos para coleta dessas informações, poderá afetar a distribuição de informações no tempo estabelecido. O não cumprimento desses relatórios também pode camuflar problemas futuros de prazos e orçamentos.

8.8. OPINIÃO ESPECIALIZADA

Em diversos casos, o gerente de projetos e sua equipe precisam consultar uma opinião especializada para a tomada de decisão dos próximos a serem executados.

As informações recebidas do especialista muitas vezes possuem nomenclatura e linguagem técnica e o gerente de projetos precisa garantir que a forma como a informação será repassada seja adequada para o pleno entendimento dos envolvidos, caso não fique claro aos envolvidos, decisões errôneas podem ser tomadas pela falta de compreensão total do assunto e consequências. Segundo o GUIA PMBOK (2013, p. 307), “também é papel do gerente assegurar que a mensagem correta seja comunicada à audiência certa, no tempo certo”.

9. CONCLUSÕES

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou um aprofundamento na área de comunicação em gerenciamento de projetos, suas ferramentas e técnicas além do de uma visão ampla do papel do gerente de projetos no plano e desenvolvimento dessa etapa.

A comunicação no gerenciamento de projetos irá apresentar variações de acordo com o tipo e realidade do projeto ao qual está inserida, sendo que o gerente de projetos é o responsável por analisar e identificar as metodologias que devem ser adotadas. Ao longo do estudo, foi apresentada, segundo o GUIA PMBOK as ferramentas e técnicas, além da forma de utilização e os possíveis erros ou empecilhos que podem ser encontrados durante o seu uso.

A leitura do GUIA PMBOK juntamente com os autores citados ao longo do estudo, fomentou o aspecto de que a comunicação não é uma ciência exata e que os resultados da mesma passam por uma série de barreiras e ruídos que muitas vezes variam de acordo com a individualidade de cada pessoa envolvida e também da situação ao qual se está exposta.

Dessa forma, as ferramentas e técnicas que oferecem maior assertividade e menos ruídos de comunicação para o projeto são aquelas que oferecem um *feedback* do receptor de forma rápida, garantindo o pleno entendimento da informação e sanando qualquer discordância de entendimento no ato, seja em uma reunião física ou por telefone.

Os relatórios de desempenho também se tornam uma ferramenta essencial para o gerenciamento de comunicação durante o projeto, pois tornam possível resgatar informações ou decisões tomadas e garantir um histórico completo sobre o presente projeto.

Os itens dispostos no GUIA PMBOK são aplicáveis no gerenciamento de comunicação em projetos e devem ser utilizados de forma integral, se adequando a realidade do projeto.

10. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Diante disso, fica como sugestão para novas pesquisas a exploração de novas formas de comunicação utilizadas por gerentes em situações adversas. Bem como o impacto das novas tecnologias no gerenciamento de comunicação em projetos.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **Além dos Meios e Mensagens: Introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência**. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994

CHAVES Lúcio Edi et al. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

CHAVES, L. E., et al. **Gerenciamento da comunicação em projetos**. Rio de Janeiro, CHAVES, L. E., et al, 2014

DRUCKER, Peter F. *The Essential Drucker - with an appreciation by Charles Handy* 2 ed. Oxford, Ed. Butterworth Heineman, 2007

GUIA PMBOK. **Um guia do conjunto de Conhecimentos em gerenciamento de projetos**. 5. Ed. Project Management Institute, Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EUA: 2013

KOTLER, Philip; KELLER, K. Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. Ed. Ver., atual. E ampl. São Paulo: Summus, 2003

LEONARD, Dorothy e STRAUS, Susaan. **Aproveitando todo o cérebro da empresa**. In: Gestão do conhecimento, Harvard Business Review. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra, p. 108-133. Rio de Janeiro: Campus, 2000

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2009

MULCAHY, Rita. **Preparatório para o Exame de PMP**. 5. ed. Tradução de: Roberto Pons, PMP. EUA: RMC Publications Inc, 2008

VIANA, Ricardo Vargas. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6 ed. Atual. Rio de Janeiro: Brasport, 2005