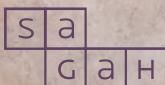


FUNDAMENTOS EM GESTÃO DE PROJETOS

Gisele Lozada



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS

Gerenciamento da comunicação

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Descrever as etapas da comunicação.
- Identificar as técnicas para comunicação em projetos.
- Definir as metodologias adequadas para comunicação com as diferentes partes interessadas.

Introdução

A comunicação tem importante papel no contexto da gestão de projetos, conectando as diferentes partes interessadas. Por meio da comunicação, mensagens são emitidas, transmitidas e recebidas, em um cenário que envolve etapas e demandas e a adoção de métodos específicos para diferentes contextos.

A má comunicação pode levar a grandes falhas no projeto, ao passo que uma boa condução desse assunto contribui muito para a resolução de problemas e para assegurar que todos os envolvidos possam levar adiante suas tarefas. Uma boa comunicação apoiará a coordenação, o planejamento e os problemas do projeto, mapeando o fluxo de informações.

Neste capítulo você vai estudar as etapas da comunicação, bem como as técnicas destinadas a comunicação no contexto de projetos e ainda as metodologias adequadas para a comunicação com as diferentes partes interessadas em um projeto.

Etapas da comunicação

Para começar o estudo deste capítulo, é recomendável que você se faça uma pergunta: o que é comunicação? Para colaborar na resposta a este questionamento, Carvalho e Rabechini Jr. (2015) apresentam a definição oferecida por

Ferreira (1988) que indica que a comunicação pode ser entendida como o ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionais, como a linguagem falada ou escrita, assim como outros sinais, signos ou símbolos, ou ainda aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual.



Fique atento

A comunicação é desempenhada por algumas etapas básicas, que consistem em emitir, transmitir e receber mensagens.

Partindo desta definição, você pode perceber que a concretização da comunicação depende da existência de um emissor (aquele que envia a mensagem por meio de um canal apropriado) e de um receptor (que recebe a mensagem), e que o emissor deve ainda se certificar de que o receptor de fato recebeu a mensagem. Neste cenário, existem alguns elementos ou conceitos básicos, os quais devem ser conhecidos e percebidos no contexto por eles formado, que correspondem ao processo de comunicação, conforme mostrado na Figura 1. São eles:

- **Emissor:** é o elemento que origina e codifica a mensagem.
- **Mensagem:** pensamentos, fatos e ideias, entre outros, que possam ser transformados em código para serem compreendidos por algum receptor.
- **Canal:** veículo ou método que transmite a mensagem.
- **Receptor:** é o elemento que recebe a mensagem.
- ***Feedback:*** é o ato de enviar um sinal ao emissor, garantindo a recepção da mensagem.
- **Ruídos:** são atritos que ocorrem durante o processo de envio–recepção da mensagem.

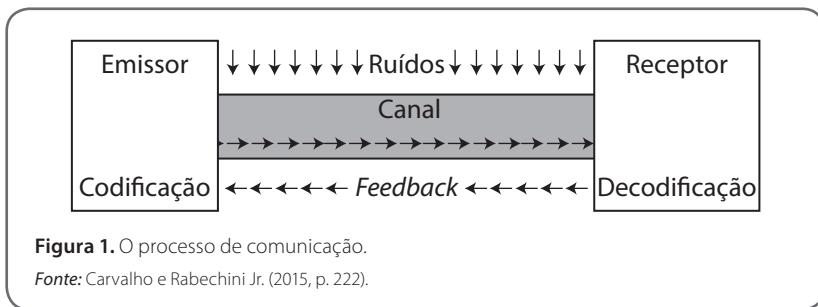


Figura 1. O processo de comunicação.

Fonte: Carvalho e Rabechini Jr. (2015, p. 222).

Nesse processo, é preciso que os elementos envolvidos sejam devidamente entendidos e seus papéis adequadamente desempenhados, para que a comunicação seja eficaz. E isso traz à tona a necessidade de gerenciar as comunicações.

Feita esta apresentação inicial sobre a comunicação em sua concepção mais genérica e abrangente, chega a hora de ingressar no estudo da comunicação no universo do gerenciamento de projetos. Para garantir o envio e o recebimento de informações relevantes, é necessário criar um sistema de gerenciamento das comunicações no âmbito do gerenciamento do projeto. Deste modo, cabe delinear um sistema que mostre aos interessados a importância das ações referentes à comunicação em projetos.

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2015), a área de comunicação sempre ocupou um lugar de destaque na literatura sobre gerenciamento de projetos, e é possível encontrar argumentos de vários autores comentando que a comunicação está fortemente associada ao sucesso ou fracasso de projetos.

Neste cenário, o PMI (2017) oferece sua colaboração dedicando um capítulo inteiro do *Guia PMBOK* ao tema da comunicação, discutindo os processos necessários para uma boa gestão das comunicações do projeto, como pode ser visto na Figura 2. Segundo o instituto, os processos envolvidos no gerenciamento das comunicações de um projeto são:

- Planejar o gerenciamento das comunicações — Estabelecer o plano de gerenciamento das comunicações (políticas, procedimentos e documentação) visando uma abordagem baseada nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas ao longo do ciclo de vida do projeto.
- Gerenciar as comunicações — Consiste em criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e disponibilizar ou distribuir informações do projeto.
- Controlar as comunicações — Monitorar e controlar as comunicações ao longo do ciclo de vida do projeto, visando assegurar que as necessidades

de informação dos *stakeholders* do projeto sejam atendidas, coletando e disseminando as informações do desempenho do projeto.



Cabe ainda comentar que, embora o PMI tenha demonstrado preocupação com a comunicação em projetos desde a primeira edição do guia, a partir da quinta edição o instituto destacou ainda mais este tema, dividindo o conteúdo de comunicação presente nas edições anteriores para criar uma nova área: o gerenciamento das partes interessadas, ou seja, dos *stakeholders*, reforçando a conexão dessa área com a comunicação.

Técnicas para comunicação em projetos

O PMI (2017), por meio do *Guia PMBOK*, oferece uma coletânea de boas práticas em projetos, considerando cada uma das áreas de conhecimento envol-

vidas nesta disciplina, entre as quais está o gerenciamento da comunicação em projetos. Nesta área, assim como em todas as demais, o guia indica entradas, ferramentas, técnicas e saídas, para cada um dos processos integrantes da área.

Especificamente sobre a gestão da comunicação, o guia indica as ferramentas e técnicas apresentadas sinteticamente no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1. Ferramentas e técnicas para gerenciamento da comunicação em projetos

Planejar o gerenciamento da comunicação	Gerenciar a comunicação	Monitorar a comunicação
Opinião especializada	Tecnologia de comunicação	Opinião especializada
Análise dos requisitos da comunicação	Métodos de comunicação	Sistema de informações de gerenciamento de projetos
Tecnologia de comunicação	Habilidades de comunicação	Representação de dados
Modelos de comunicação	Sistema de informações de gerenciamento de projetos	Habilidades interpessoais e de trabalho em equipe
Métodos de comunicação	Relatórios de projeto	Reuniões
Habilidades interpessoais e de trabalho em equipe	Habilidades interpessoais e de trabalho em equipe	
Representação de dados	Reuniões	
Reuniões		

Fonte: Baseado em PMI (2017).

Dentre as ferramentas e técnicas recomendadas, cabe destacar a análise dos requisitos da comunicação, que determina as necessidades de informações das partes interessadas do projeto. Esses requisitos são definidos pela combinação do tipo e do formato das informações necessárias com uma análise do valor dessas informações.

Normalmente os requisitos das comunicações de um projeto são identificados e definidos a partir das fontes de informações que incluem questões

como: quem são partes interessadas, quantas pessoas estarão envolvidas no projeto e em que locais, além de outras necessidades de informações (internas e externas), requisitos legais, etc. Deste modo, segundo Larson e Gray (2016), para que a comunicação aconteça de forma apropriada para o bom desempenho do projeto, é necessário desenvolver um plano de comunicação que seja capaz de responder a algumas questões básicas que normalmente envolvem as seguintes etapas:

- Análise das partes interessadas — Identificar os grupos-alvo para que se possa estabelecer prioridades e planejar o tipo e a frequência das comunicações necessárias.
- Necessidades de informação — Identificar quais informações são pertinentes para quem contribui com o progresso do projeto. Identificar de quais informações os envolvidos precisam e quando eles irão precisar delas.
- Fontes de informação — Determinar as fontes para satisfazer as necessidades de informação, ou seja, onde a informação está disponível.
- Modos de disseminação — Definir os meios pelos quais as informações serão compartilhadas, circulando entre os envolvidos.
- Responsabilidade e cronologia — Determinar quem enviará a informação e estabelecer a cronologia e frequência adequadas de distribuição da informação.

A observação e atendimento destas questões colabora muito para o estabelecimento de um bom plano de comunicação, permitindo que o fluxo de informações seja controlado ao invés de aguardar pelas solicitações de informações para então respondê-las. Isso traz vantagens ao projeto, pois evita confusões e interrupções desnecessárias, além de dar mais autonomia aos gerentes de projetos. Afinal, um relato regular sobre o status do projeto traz mais segurança à gerência sênior, que se sente mais confortável para deixar a equipe concluir o projeto sem interferências.

Neste cenário, você pode perceber que, além de habilidades ligadas a questões como prazos, escopo, custos e qualidade, o gerente de projeto precisa possuir ainda uma habilidade fundamental: a capacidade de comunicação. Afinal, para que o gerenciamento de projetos ocorra de forma efetiva, uma boa comunicação é determinante, o que faz da capacidade de comunicação uma das competências mais valorizadas em um gestor de projetos.

Uma boa comunicação na gestão de projetos pode ser obtida por meio da adoção de algumas técnicas básicas:

- Trace um bom plano de comunicação — Como você já sabe, um projeto é desenvolvido por uma equipe de trabalho, que realiza as atividades de acordo com o escopo para que um determinado resultado seja entregue no tempo estipulado. E, durante o tempo de execução do projeto, é fundamental que haja um bom fluxo de informações e comunicação, permitindo: a) manter os *stakeholders* informados sobre o andamento do projeto; e b) fazer com que as informações fluam entre os membros da equipe envolvida, evitando desencontros e contribuindo para que o trabalho seja sinérgico e integrado.
- Esteja ciente das expectativas dos *stakeholders* — Em geral, o nascimento de um projeto é cercado de expectativas, principalmente por parte de membros da diretoria. Todos querem ver os resultados positivos aparecendo o mais rápido possível. O plano de comunicação deve ser cuidadoso com isso, prevendo formas de *feedback* constantes e realistas, fornecendo a posição exata do projeto e esclarecendo sobre os problemas que aparecem no percurso.
- Conte com a equipe de comunicação — Embora a competência de comunicação seja necessária para o gerente de projetos, ele também precisa contar com o apoio da equipe de comunicação corporativa da organização. Esses são os profissionais que cuidam do fluxo de informações na empresa e possuem as habilidades necessárias para fazer com que a informação chegue de forma clara a todos os *stakeholders*.

Por isso, antes de começar a pensar no plano de comunicação na gestão de projetos, reúna-se com a equipe responsável e apresente as suas necessidades. Com certeza, ela lhe ajudará a comunicar o andamento das atividades de forma clara, ágil e didática.

Metodologias para comunicação com as diferentes partes interessadas

A comunicação está fortemente relacionada a gestão das partes interessadas, que são o alvo das comunicações do projeto, mas que possuem necessidades diferentes, tanto que cada uma vê o projeto de uma perspectiva distinta. Logo, lidar com as expectativas dos *stakeholders* é fundamental para o sucesso dos projetos (o que pode ter significados diferentes para cada parte interessada). Para tanto, identificar e envolver as partes interessadas na gestão da comuni-

cação do projeto pode ajudar a lidar com diferentes expectativas, promovendo uma visão mais coletiva e unificada.

Porém, a comunicação é naturalmente complexa, condição que decorre de vários fatores, como a semântica, o poder político, o âmbito individual, ou outras questões tecnológicas e metodológicas de cunho organizacional, e tudo isso geralmente acrescenta barreiras à comunicação. Barreiras estas que são transpostas por meio de uma comunicação eficaz.



Saiba mais

Saiba mais sobre barreiras à comunicação na obra *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos* (Carvalho e Rabechini Jr., 2015 – capítulo 10).

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2015), o processo de identificação das necessidades de informação no projeto se confunde com os elementos do próprio gerenciamento de projetos. Em termos de planejamento, as informações necessárias aos interessados podem ser produzidas por meio de:

- Cronogramas físicos.
- Dados sobre os caminhos críticos.
- Cronogramas financeiros.
- Qualificação, quantificação dos riscos e suas possíveis respostas.
- Estrutura analítica do projeto.

Assim, a elaboração de um plano de comunicação irá encerrar o processo de planejamento da comunicação em um projeto e poderá ter formato e conteúdo variáveis de acordo com as necessidades de distintos projetos.

O PMI (2017) indica que existem vários métodos de comunicação utilizados para compartilhar informações entre as partes interessadas do projeto. Esses métodos podem ser classificados, de modo geral, em:

- Comunicação interativa — Entre duas ou mais partes que estão realizando uma troca de informações multidirecional em tempo real. Utiliza artefatos de comunicação como reuniões, telefonemas, mensagens instantâneas, mídias sociais e videoconferência.

- Comunicação ativa — Encaminhada ou distribuída diretamente para destinatários específicos que precisam receber as informações. Garante que as informações sejam distribuídas, mas não que tenham realmente chegado ou sido compreendidas pelo público-alvo. Os artefatos de comunicação ativa incluem cartas, memorandos, relatórios, e-mails, correios de voz, blogs e comunicados à imprensa.
- Comunicação passiva — Usada para conjuntos de informações grandes e complexos ou para grandes públicos e requer que os destinatários acessem o conteúdo a seu critério, com determinados procedimentos de proteção. Esses métodos incluem portais da web, sites de intranet, *e-learning*, bancos de dados de lições aprendidas ou repositórios de conhecimentos.

Além disso, diferentes abordagens devem ser aplicadas para atender às necessidades das principais formas de comunicação definidas no plano de gerenciamento de comunicação:

- Comunicação interpessoal — As informações são trocadas entre indivíduos, em geral presencialmente.
- Comunicação de pequenos grupos — Ocorre dentro de grupos de cerca de três a seis pessoas.
- Comunicação pública — Um único palestrante fala para um grupo de pessoas.
- Comunicação de massa — Praticamente não há vínculo entre a pessoa (ou grupo) que envia a mensagem e os grandes grupos (por vezes anônimos) para quem as informações são direcionadas.
- Redes e mídias de comunicação social — Tendências emergentes de comunicação livre entre muitos indivíduos, apoiadas por novas tecnologias e mídias.

Segundo o PMI (2017), comunicação é a troca de informações (intencional ou involuntária) que pode estar em forma de ideias, instruções ou emoções. A comunicação descreve os meios possíveis pelos quais as informações podem ser enviadas ou recebidas, seja por atividades de comunicação (como reuniões e apresentações), ou artefatos, como e-mails, mídias sociais, relatórios de projeto ou documentação de projeto. Os mecanismos pelos quais as informações são trocadas podem ser:

- Em forma escrita — Físicos ou eletrônicos.
- Falados— Presenciais ou remotos.
- Formais ou informais — Documentos formais ou em mídia social, por exemplo.
- Por meio de gestos — Tom de voz e expressões faciais.
- Por meio de mídias — Imagens, ações ou mesmo apenas a escolha de palavras.
- Escolha de palavras — Muitas vezes há mais de uma palavra para expressar uma ideia, podendo haver diferenças sutis no significado de cada uma dessas palavras e expressões.

É importante destacar que os gerentes de projetos passam a maior parte do tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, tanto internas, em todos os níveis da organização, como externas à organização. Neste contexto, a comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas, que podem ter diferenças culturais e organizacionais, diferentes níveis de expertise, perspectivas e interesses. Ou seja, o gerente de projeto precisa conhecer cada uma das partes interessadas no projeto, para que assim seja capaz de definir a metodologia mais adequada para se comunicar com as diferentes partes interessadas.



Referências

- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Atlas, 2015.
- LARSON, E. W.; GRAY, C. F. *Gerenciamento de projetos: o processo gerencial*. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)*. 6. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

Leitura recomendada

- VARGAS, R. V. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 8. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS