

Um Levantamento dos Principais Elementos de Comunicação Presentes na Literatura sobre Gestão de Projetos

Marciano Felipe Sehn (Universidade Federal do Paraná) marciano.sehn@gmail.com
Prof. Dr. Ricardo Mendes Junior (Universidade Federal do Paraná) mendesjr@ufpr.br

Resumo:

A comunicação em projetos tem sido apontada como um dos fatores críticos que pode levar ao sucesso ou ao fracasso do projeto. Visando contribuir para o avanço da temática, este artigo tem por objetivo apresentar um levantamento dos elementos de comunicação abordados pelos principais autores de gestão de projetos, apresentando as relações entre a abordagem dos autores e cada um desses elementos. A metodologia utilizada é a de revisão bibliográfica, e o referencial apresentado neste artigo é parte da pesquisa bibliográfica realizada pelo primeiro autor na sua dissertação, ainda em desenvolvimento no programa de mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná. O artigo apresenta os resultados obtidos na forma de uma tabela que apresenta 26 elementos de comunicação tratados pelos autores encontrados, uma descrição da teoria encontrada e a relação desses elementos com os autores que os apresentam.

Palavras chave: Comunicação, Comunicação em Projetos, Gestão de Projetos, Elementos de Comunicação.

A Survey of the Main Elements of Literature Communication Gifts in Project Management

Abstract:

The communication in projects has been identified as one of the critical factors that can lead to success or failure of the project. To contribute to the advancement of the subject, this article aims to present a survey of the elements of communication covered by the main authors of project management, with relations between the approach of the authors and each of these elements. The methodology used is a literature review, and references presented in this article is part of the literature review conducted by the first author in his dissertation, still developing the master's program in Production Engineering from the Federal University of Paraná. The paper presents the results obtained in the form of a table that has 26 elements of communication addressed by the authors surveyed also found the description of the theory and the relationship of these elements to the authors that feature.

Key-words: Communication, Communication in Projects, Project Management, Elements of Communication.

1. Introdução

Diversos autores e estudos colocam a comunicação como um dos elementos críticos no gerenciamento de projetos. Verzuh (2000), Aldabó (2001) e PMI (2013) colocam a comunicação eficaz como um dos fatores que levam ao sucesso dos projetos. Verzuh (2000, p. 271) acrescenta que é necessária a comunicação constante entre todos envolvidos no projeto.

Molena (2011) observa que a comunicação tem sido apontada como um dos problemas mais presentes, e também, como a habilidade mais deficiente e mais valorizada nos gerentes de projetos.

No entanto, não são muitos os estudos acadêmicos que versam sobre essa temática, dando a importância devida a ela. Nesse sentido, surge a seguinte questão de pesquisa: Quais aspectos os autores de gerenciamento de projetos têm tratado em relação à comunicação?

Visando atender a essa questão, este artigo tem por objetivo apresentar um levantamento dos elementos de comunicação abordados pelos principais autores clássicos de gestão de projetos, apresentado as relações entre a visão dos autores em relação e cada um desses elementos.

A metodologia utilizada é a de revisão bibliográfica, e o referencial apresentado neste artigo é parte da pesquisa bibliográfica realizada pelo primeiro autor em sua dissertação de mestrado, ainda em desenvolvimento, a ser apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná.

2. A comunicação em projetos

As comunicações, para Valeriano (2005), representam um conjunto de métodos para a geração, coleta, armazenamento, recuperação, disseminação e descarte da informação. Ela abrange a troca e compreensão da informação entre as partes, sendo vital ao sucesso dos projetos (IPMA, 2012).

Sem a troca de informações não existe organização ou decisão no grupo. As principais competências necessárias a integrantes de uma equipe em relação à comunicação são: a) disposição para ouvir; b) disposição para falar; e, c) organização pessoal para participar – a organização depende de um certo nível de organização no grupo (MAXIMIANO, 2002) (p.157).

De acordo com Keeling (2002), a comunicação é o sistema nervoso do trabalho em equipe, liderança, coordenação e controle. É ela que determina a qualidade dos relacionamentos, sendo sua ruptura a principal causa de conflitos e sendo ela também o principal meio para resolver as dificuldades.

Os membros da equipe do projeto têm quatro principais necessidades de comunicação: 1) responsabilidade – precisam saber com exatidão a qual parte do projeto são responsáveis; 2) coordenação – informações que permitem que trabalhem juntos com eficiência; 3) status – o controle do progresso durante o andamento visando identificar problemas e adotar as medidas cabíveis; 4) autorização – os membros da equipe precisam ter ciência das decisões tomadas pelos clientes, apoiadores e gerência, que se relacionam com o projeto visando manter todas as decisões em sincronia (VERZUH, 2000, p. 272).

O sucesso do gerenciamento de projetos em uma organização, está fortemente relacionado com um modelo de comunicação organizacional eficaz, principalmente em face à globalização da profissão de gerente de projetos (PMI, 2013).

Segundo Chaves et al. (2010), a comunicação é um processo que envolve a transmissão e a recepção de uma mensagem entre um destinatário que codifica as informações e um receptor,

que as decodifica, por meio de uma série de sistemas (sonoros, símbolos, escritos, etc.).

O PMBoK tem dedicado um de seus capítulos ao gerenciamento da comunicação, servindo como referência aos demais autores do gerenciamento de projetos. Na sua última edição, houve algumas alterações nos conteúdos que são abordados como parte do gerenciamento. Essas alterações podem ser observadas na Figura 1 a seguir.

ETAPAS PMBOK (2008)	DEFINIÇÃO	ETAPAS PMBOK (2013)	DEFINIÇÃO
10.1 Identificar as partes Interessadas	Processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto	10.1 Plano de gerenciamento das comunicações	O processo de desenvolvimento de uma abordagem adequada e um plano para comunicações do projeto com base nas necessidades de informações e requisitos das partes interessadas, e nos ativos organizacionais disponíveis
10.2 Planejar as Comunicações	O processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto, conforme planejado	10.2 Gerenciar as Comunicações	O processo ou a criação, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e disposição final das informações do projeto, de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações
10.3 Distribuir informações	O processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado		
10.4 Gerenciar as Expectativas das Partes Interessadas	O processo de comunicação e interação entre as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrem	10.3 Controlar as Comunicações	O processo de monitoramento e controle de comunicações em todo o ciclo de vida do projeto para garantir que as necessidades de informação das partes interessadas no projeto são cumpridos
10.5 Reportar Desempenho	O processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do processo e previsões		

Figura 1 - Resumo dos processos de gerenciamento das comunicações do projeto
Fonte: Baseado em PMI (2008, 2013)

O gerenciamento das comunicações em projetos inclui os processos necessários que garantem que as etapas planejamento, coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, controle, monitoramento e disposição final das informações do projeto aconteçam de maneira apropriada (PMI, 2013).

3. Metodologia

O referencial apresentado neste artigo foi desenvolvido a partir de uma busca sobre os elementos de comunicação apontados pelos principais autores e suas abordagens a respeito da comunicação em projetos. Os autores foram selecionados com base no levantamento realizado por Serra *et al.* (2012), além de bibliografias atuais encontrados à disposição dos autores. Como resultado, obtiveram-se vinte e seis elementos apresentados na seção seguinte.

Os elementos foram agrupados, seguindo a classificação de componentes que formam o Ambiente Informacional, apresentado no modelo para a Ecologia da Informação proposto por

Thomas Davenport. A ecologia da informação traz a ideia de pensar a informação sob um pensamento holístico, que envolve: a) integração dos diversos tipos de informação; b) reconhecimento de mudanças evolutivas; c) ênfase na observação e na descrição; d) ênfase no comportamento pessoal e informacional (DAVENPORT, 1998, p. 44).

No modelo proposto para a ecologia da informação, o Ambiente Informacional está enraçado no ambiente organizacional, que por sua vez está contido no ambiente externo. O Ambiente Informacional, o núcleo da abordagem ecológica, abrange seis componentes mais críticos na abordagem de Davenport, sendo eles: estratégia, política, comportamento/cultura, equipe/staff, processos e arquitetura (DAVENPORT, 1998, p. 51).

4. Apresentação

A associação dos elementos de comunicação levantados no referencial aos seis componentes da Ecologia da Informação apresentados na seção anterior ficou distribuída como é mostrado na Figura 2:

Ambiente Informacional	Autores (Comunicação e projetos)	Valeriano (1998)	Verzuh (2000)	Aldabo (2001)	Prado (2001)	Keelling (2002)	Kerzner (2002)	Maximiano (2002)	Meredith e Mantel Jr. (2003)	Valeriano (2005)	PMI (2008)	Chaves et. al. (2010)	IPMA (2012)	Candido et. al. (2012)	PMI (2013)
	Elementos de Comunicação abordados														
Estratégia	Identificar as partes Interessadas (stakeholders)				x	x	x				x	x		x	
	Determinar e limitar os canais de comunicação			x							x				
Política	Tipo de Comunicação (escrita, oral, verbal e não verbal)				x					x	x		x		x
	Protocolo da informação (Formal, Informal, oficial, não oficial)		x			x					x				x
	Confidencialidade												x		
Comportamento / Cultura	Conflito e aceitação a mudança					x			x						
	Diferenças individuais e culturais (idiomas)					x			x						
	Cultura baseada na confiança						x								
Equipe	Desenvolver Competências e habilidades (treinamento)												x		x
	Empatia					x									
	Contato Pessoal e feedback		x			x						x			
Processos	Plano de gerenciamento das comunicação			x	x	x				x	x	x	x	x	x
	Administração das informações (inf. certa para pessoa certa, na hora certa)									x				x	x
	Gerenciar expectativas dos stakeholders										x	x			
	Comunicação com os interessados (internos e externos)	x		x		x		x		x				x	x
	Distribuição das informações				x				x	x	x	x		x	
	Controlar as comunicações														x
	Controlar as comunicações de terceirizados					x									
	Qualidade da comunicação e informações						x						x		
	Gestão da documentação técnica	x											x		
	Relatórios de projetos/ Relatórios de desempenho		x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	
Reuniões de projetos		x	x	x		x	x	x			x			x	
Arquitetura	Utilização de tecnologia	x	x			x			x		x	x			x
	Meios de comunicação de massa					x									
	Meios de comunicação de representação gráfica					x						x			x
	Fluxo da comunicação (vertical, horizontal)						x				x				x

Figura 2 - Elementos de comunicação em projetos

Fonte: Os autores

4.1 Estratégia da informação

De acordo com Davenport (1998, p. 65), a estratégia da informação “gira em torno de escolhas e de ênfases”, e significa também “a possibilidade de fazer escolhas” mesmo que estas não sejam imutáveis. Segundo o autor, a escolha do conteúdo da informação deve abranger os interesses mais amplos do negócio de maneira abrangente. Os elementos

agrupados neste componente foram: identificar as partes interessadas (stakeholders); determinar e limitar os canais de comunicação; e, a comunicação como componente da inteligência organizacional.

Os interessados ou stakeholders do projeto são todos aqueles que estão envolvidos no projeto e aqueles que podem (ou se consideram) ser afetadas pelo projeto. A profundidade de detalhe das informações ou frequência de atenção fornecida não é a mesma para todos (KEELING, 2002).

A identificação das partes interessadas deve ser uma atividade realizada desde o início das atividades, do contrário, pode trazer resultados posteriores desagradáveis (KEELING, 2002). Prado (2001) apresenta que a identificação das partes interessadas, suas necessidades de informação e periodicidade devem ser realizadas antes da elaboração do plano de comunicações. “Os ambientes interno e externo devem ser cuidadosamente considerados, pois partes interessadas que pareçam distantes do projeto podem ter influências importantes sobre ele”, e a atuação ativa nesse sentido aumenta a probabilidade do projeto se manter no escopo (CANDIDO et al., 2012, p. 42).

Para o PMI (2008), devido à grande quantidade de interessados na maioria dos projetos e às limitações de tempo dos gerentes, as partes interessadas devem ser classificadas de acordo com interesse, influência e envolvimento no projeto, visando otimizar o tempo do gerente.

A comunicação é um componente importante para o sucesso do projeto. “O acesso às informações deve ser facilitado ao máximo, bem como ouvir sugestões e críticas das pessoas” (ALDABÓ, 2001, p.67)

4.2 Política da informação

Por Política da Informação, Davenport (1998) relaciona com o poder proporcionado pela informação e pela responsabilidade da diretoria em relação ao seu gerenciamento e uso. Quanto à formalidade, a comunicação pode seguir duas formas distintas, a comunicação formal e informal (VERZUH, 2000; KEELING, 2002).

Valeriano (2005, p.227) apresenta a comunicação como “formal ou informal, pode ser oral (pessoalmente, em reuniões, em comissões, grupos de trabalho ou em videoconferências etc.), pode ser de forma escrita, por meio eletrônico, em filmes na forma de objetos (amostras, modelos físicos etc.)”.

Segundo Verzuh (2000, p. 282), “as equipes do projeto que estão geograficamente dispersas não se beneficiam da comunicação informal do tipo que ocorre na sala do café ou no corredor”, isso porque nas comunicações por telefone ou videoconferências, embora as pessoas possam interagir, esses meios exigem maior formalidade para que as informações sejam devidamente transmitidas.

Keeling (2002) observa que mesmo que a comunicação formal seja concebida e aplicada, não importando a estrutura dos projetos, sempre haverá a comunicação informal, que é valiosa aos participantes e que na maioria das vezes será de desconhecimento do gerente.

Além da comunicação sob a formalidade da comunicação, os tipos de comunicação também são diversos, e podem variar de um autor para outro. Prado (2001, p.138) coloca as comunicações como “verbais ou escritas e, estas últimas, na forma de documento, e-mail ou um sistema informatizado baseado na internet ou intranet. Podem utilizar gráficos, relatórios ou tabelas”.

De acordo com o IPMA (2012, p.85), “a comunicação pode tomar várias formas: oral, escrita, textual ou gráfica, estática ou dinâmica, formal ou informal, voluntária ou requisitada – e

pode usar uma variedade de meios, como papel ou mídias eletrônicas. A comunicação pode acontecer em conversas, workshops e conferências, troca de relatórios e atas de reuniões”.

No PMBoK a classificação dos métodos de comunicação envolve: a) comunicação interativa, que ocorre entre duas ou mais partes realizando uma troca de informações multidirecional, cuja forma é mais eficiente para garantir um entendimento de todos os participantes, tendo-se como exemplos as reuniões e videoconferências; b) a comunicação ativa (*push*), onde se encaminha aos destinatários específicos determinada informação, sem verificar se a mesma foi compreendida por eles, apresentando-se como exemplos desse tipo de comunicação, os email, cartas e memorandos; c) comunicação passiva (*pull*), que é usada quando grandes volumes de informação ou um grande público alvo precisam ser atingidos, e requer que os destinatários acessem o conteúdo por conta própria, como no caso dos sites na internet (PMI, 2008; 2013).

Segundo o IPMA (2012, p.85), a confidencialidade é um elemento muito importante na comunicação, pois “se uma informação confidencial é comunicada equivocadamente para um terceiro que supostamente não deveria receber esta informação, isto pode trazer um efeito adverso para a organização”.

4.3 Cultura e comportamento em relação à informação

A cultura e comportamento em relação à comunicação, na abordagem da ecologia da informação, representa o comportamento positivo ou negativo dos indivíduos em relação à informação, cuja forma reflete na cultura organizacional (DAVENPORT, 1998).

Keeling (2002, p.77) observa que os gerentes de projetos “geralmente estão alheios às diferenças essenciais e muito importantes da cultura”. Segundo Meredith e Mantel Jr. (2003, p. 77) o termo cultura representa o modo de vida de um grupo de pessoas. Estes autores apresentam quatro elementos comuns a todas as culturas: 1) tecnologia de uma cultura, que inclui aspectos como ferramentas usadas pelas pessoas; 2) as instituições, que formam a estrutura da sociedade; 3) a língua, que é sempre única, e sua tradução de uma cultura para outra raramente é precisa; 4) as artes, sendo os meios mais eficientes de comunicar.

O conflito e resistência à mudança são elementos destrutivos e difíceis de serem dissipados, no entanto a comunicação é o caminho que possibilita superá-los (KEELING, 2002). De acordo com Meredith e Mentel Jr. (2003, p.77), “se as partes interessadas representam diferentes nações, indústrias e companhias, os conflitos e problemas que sentiam o projeto são maiores em ordem de magnitude”.

“A confiança é a chave do sucesso na implementação da gestão informal de projetos” (KERZNER, 2002, p. 299). Segundo o autor, a gestão de projeto pode fluir com sucesso, seja qual for a estrutura; no entanto, é indispensável que a cultura interna da organização sustente os quatro valores básicos da gestão de projetos: a) cooperação; b) trabalho em equipe; c) confiança; e, d) comunicações eficientes.

4.4 Equipe da Informação

Para Davenport (1998), este componente descreve a importância das pessoas em relação à máquina, pois são elas as responsáveis por facilitar o fornecimento das informações que os dispositivos precisam e, por esse motivo, a estrutura da organização deve valorizar a capacidade de interpretação dos dados.

Verzuh (2000) e Keeling (2002) mencionam a importância do contato pessoal na comunicação das equipes de projeto. Segundo Keeling (2002) a empatia é um ingrediente vital da comunicação, sendo influenciada pela comunicação interpessoal e pelos exemplos de liderança no projeto. Também, ressalta que o diálogo e contato pessoal são relevantes para a

motivação e desenvolvimento da equipe.

Polete (2012) constata que, em projetos com equipes virtuais, existe a necessidade de manter encontros presenciais, como uma das formas de manter a comunicação mais bem sucedida.

"O feedback ou realimentação é a informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem. [...] Sem feedback, o emissor não sabe se sua mensagem foi recebida e compreendida" (CHAVES et al., 2010, p.20).

Na comunicação em projetos, a empatia torna-se um ingrediente vital, influenciada principalmente pelas atitudes e exemplos de líderes e gerentes de projetos, e pelas habilidades em comunicação interpessoal da equipe (KEELING, 2002, p. 235). Também, ressalta que o diálogo e contato pessoal são relevantes para a motivação e desenvolvimento da equipe.

"O compromisso dos envolvidos em adequar-se ao modelo, utilizar efetivamente as ferramentas e manter as informações atualizadas é imprescindível ao sucesso de qualquer plano de comunicação" (CHAVES, et al., 2010, p.70).

O IPMA (2012, p.62) apresenta que o desenvolvimento da equipe ocorre, geralmente, "através do uso de reuniões de iniciação do projeto, workshops e seminários, que incluem o gerente do projeto, os membros da equipe, e, às vezes, as partes interessadas".

4.5 Processos de Administração Informacional

O componente processos de administração informacional abrange o conjunto de atividades que as empresas desempenham para a obtenção, distribuição e utilização da informação e do conhecimento. Segundo o autor, "identificar todos os passos de um processo informacional – todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem – pode indicar o caminho para mudanças que realmente fazem a diferença" (DAVENPORT, 1998, p.173).

Prado (2001, p. 138) destaca que "o planejamento das comunicações envolve determinar as necessidades de informações de todos os envolvidos no projeto", devendo ser um documento escrito que vise orientar sobre: a) quais informações e a periodicidade de coleta; b) como processá-las; c) e quais os destinatários.

De acordo com Keeling (2002), não há um modo universalmente aceito para a preparação de um plano de comunicação. Um começo é listar os pontos essenciais no início do planejamento, permitindo o acréscimo de itens à medida que o projeto avança.

Valeriano (2005, p. 228) aponta como elementos do plano de gerenciamento: a) a organização do projeto e suas necessidades de informações; b) as áreas e as especializações envolvidas; c) a logística e os meios pelos quais as pessoas se envolvem; d) as necessidades de informações.

Para Chaves et al. (2010, p. 52) qualquer plano deve observar: a) propósito, que são os objetivos da comunicação do projeto; b) métodos ou os mecanismos e formatos; c) momento e a frequência das atividades formais de comunicação. E ainda descreve que o plano de comunicação eficaz deve: a) garantir as informações importantes às partes corretas nos prazos adequados; b) identificar problemas potenciais; c) gerar entusiasmo dos participantes; d) facilitar a tomada de decisão; e) feedback para resolução de conflitos; f) melhorar e facilitar o trabalho.

O IPMA (2012, p.85) apresenta como possíveis passos do processo de gerenciamento da comunicação: a) elaborar o plano no início do projeto ou programa; b) identificar o público-alvo e sua localização; c) o que será comunicado e em qual contexto; d) escolher os meios de comunicação; e) planejar o processo de comunicação; f) verificar a infraestrutura; g) buscar feedback; h) avaliar e tomar a ação apropriada; e i) documentar as lições aprendidas.

Abordada pelo PMBoK, a administração da comunicação é tida como o processo de criação, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e disposição final das informações do projeto, seguindo o estabelecido no plano de gerenciamento das comunicações. Esse processo visa estabelecer um fluxo de comunicação eficiente e eficaz entre os stakeholders do projeto (PMI, 2013, p. 297, tradução do autor).

Nesse sentido, a administração das comunicações “utiliza processos para garantir a administração das informações de forma consistente e promove a ligação entre as informações e as pessoas interessadas” (Candido *et al.*, 2012, p. 40). Para Valeriano (2005), a administração das comunicações visa assegurar que as informações importantes do projeto sejam geradas, coletadas, disseminadas, armazenadas e descartadas no momento oportuno.

O gerenciamento das expectativas é uma parte crítica de todo o gerenciamento da comunicação, visto que nada pode ser mais desagradável do que entregarmos um projeto aparentemente 'perfeito' e, então, descobrirmos que as partes interessadas estão totalmente desapontadas, pois esperavam uma coisa completamente diferente (CHAVES *et al.*, 2010, p.108).

A respeito da comunicação com os interessados no projeto, Valeriano (1998) destaca que os documentos destinados ao público externo do projeto devem ser capazes de transmitir com precisão e clareza todas as informações que o usuário do projeto precisar. Segundo Aldabó (2001, p. 67), “as informações essenciais do projeto devem estar acessíveis a todos os envolvidos”. Isso implica no registro e atualização frequente das informações necessárias aos interessados durante o projeto.

Valeriano (2005) observa que, como as partes interessadas possuem diferentes objetivos, muitas vezes conflitantes, o choque entre eles são quase inevitáveis e requerem um criterioso levantamento e documentação. Corroborando com isso, Maximiano (2002) recomenda que seja promovida a participação dos interessados, principalmente considerando os diferentes pontos de vista. Candido *et al.* (2012, p. 40) acrescenta que “a administração das informações e a comunicação eficaz entre as pessoas envolvidas (equipe, patrocinadores, gerentes, terceiros, entre outros) são vitais para a conclusão bem-sucedida dos projetos”.

A distribuição da informação envolve a disposição das informações oportunas às partes interessadas no projeto, de acordo com o planejamento, abrangendo também as informações não previstas geradas durante o projeto (PMI, 2008; CHAVES *et al.*, 2010; CANDIDO *et al.*, 2012).

Segundo Meredith e Mentel Jr. (2003), os diferentes públicos possuem diferentes necessidades de informação. Assim como o pessoal de nível mais baixo requer a informação mais detalhada sobre as tarefas em uma frequência mais alta, a alta gerência requer menos níveis de detalhe e menor frequência. Os recursos empregados nesse processo, segundo Valeriano (2005), envolvem um sistema de recuperação das informações e um sistema de disseminação das informações.

Em relação ao controle das comunicações com os terceirizados, Keeling (2002, p. 255) aborda o controle, principalmente no sentido de manter informações que permitam monitorar os terceirizados no projeto.

A qualidade e frequência da informação que circulam pelos diversos níveis organizacionais, em organizações mais formais, tendem a ser menos consistentes (KERZNER, 2002). Para o IPMA (2012), as pessoas devem receber apenas as informações que precisam do modo mais apropriado para a tomada de decisão, evitando a sobrecarga de informação.

Sobre a gestão da documentação do projeto, Valeriano (1998, p. 282) observa que “os

documentos cumprem três finalidades, não mutuamente exclusivas, com vistas a específicos tipos de clientes” sendo elas: a) comunicação no âmbito do projeto, sendo a documentação dirigida ao 'cliente interno'; b) Comunicação com o cliente, cuja documentação mais importante aquela dirigida ao 'cliente externo'; c) repositório de informações para consultas futuras, caracterizando-se neste caso o 'cliente institucional'.

De acordo com o IPMA (2012, p.83), um sistema de documentação “deve especificar os tipos de documentos necessários ao projeto, programa ou portfólio” Para cada tipo de documento, o sistema também deve especificar a informação que o documento contém, o formato da informação e a forma do documento.

Quanto aos relatórios de projetos, Verzuh (2000) e Maximiano (2002) discorrem que os relatórios com as lições apreendidas representam uma ótima oportunidade de aprendizado no projeto, e por isso a facilidade de acesso é importante para que sejam usados em projetos futuros. Segundo Maximiano (2002), além da tomada de decisão, os relatórios servem como registro histórico. Aldabó (2001, p.95) acrescenta que todas alterações do projeto devem ser registradas, e “embora aumente a burocracia e os custos administrativos do projeto, os registros das alterações por meio de relatórios de acompanhamento constituem uma ferramenta poderosa de gerenciamento”.

Kerzner (2002) critica a utilização de relatórios muito longos em projetos, os relatórios “hérnia”, que devido ao seu tamanho acabam sem ser lidos. Para Meredith e Mantel (2003), os relatórios não devem ser grandes o suficiente para permitir que o devido controle seja aplicado, e frequentes o bastante, para evitar o desvio do objetivo do projeto. Enquanto Chaves et al. (2010, p.116) acrescenta que “o segredo de um bom relatório é que ele seja elaborado com finalidades específicas, visando à sua imediata utilização”.

As reuniões são a principal ferramenta para o gerente de projetos, pois, segundo Maximiano (2002, p.223), elas “possibilitam a comunicação simultânea do gerente com todos os integrantes da equipe e destes, uns com os outros”. Verzuh (2000) apresenta os seguintes tipos de reuniões: a) reuniões individuais de acompanhamento, visando familiarizar os membros com as atividades no projeto; b) reunião inicial do projeto, importante para apresentar os membros da equipe; c) reuniões de acompanhamento do projeto.

Deve-se ater a importância das atas de reunião como meio de manter um registro das decisões tomadas nos projeto (PRADO, 2001; MAXIMIANO, 2002). Entre as orientações dadas por Kerzner (2002), Maximiano (2002), Meredith e Mantel Jr. (2003) e Chaves *et al.* (2010), para as reuniões em projetos, Kerzner (2002) critica a realização de reuniões “forenses”, que se prolongam por muito mais tempo do que o previsto.

Maximiano (2002) observa que as reuniões devem: a) ser realizadas se absolutamente necessárias; b) ser cuidadosamente planejadas e coordenadas; c) ter horário definido para início e fim; d) ter número variável de participantes de uma reunião pra outra; e) tempo de participação dos membros da reunião proporcional à sua contribuição; f) ter a presença dos participantes mais importantes; g) manter como foco o projeto; h) são uma oportunidade para o gerente sentir o clima emocional do grupo.

Chaves *et al.* (2010, p. 98-99) recomendam para as reuniões: a) prepare sempre uma agenda com os assuntos a serem discutidos e distribua aos participantes com antecedência; b) inicie e termine na hora marcada; c) reduza, quando não puder restringir, as interrupções externas; d) chame as pessoas pelo nome; e) estabeleça, no início, um tempo para cada participante falar; f) elaborar uma ata de reunião enquanto esta sendo realizada. Corroborando com isso, o PMBoK descreve que as questões principais discutidas devem ser listadas e distribuídas com antecedência, e que minutas e outras informações documentadas devem ser disponibilizadas

para outros envolvidos no projeto (PMI, 2013).

4.6 Arquitetura da informação

Para Davenport (1998, p. 54), a arquitetura da informação é tida como “um guia para estruturar e localizar a informação dentro de uma organização”. Ela pode ser descritiva, “envolvendo um mapa do ambiente informacional no presente, ou determinista, oferecendo um modelo do ambiente em alguma época futura”.

A utilização de tecnologia traz muitas vantagens na comunicação dos projetos (VALERIANO, 1988; VERZUH, 2000; KEELING, 2002; MEREDITH e MANTEL JR., 2003; CHAVES et al., 2010).

Em relação à utilização de tecnologia na comunicação em projetos, Valeriano (1988) observa que por mais que o tratamento automatizado da informação possa agilizar o sistema de forma expressiva, ele não substitui o gerenciamento, a capacidade e competência em gerar informação. Verzuh (2000) pontua que com as ferramentas modernas de troca de informações disponíveis e com cronogramas cada vez mais apertados, a tendência é substituir reuniões de acompanhamento por “reuniões virtuais”.

Keeling (2002, P.237) acrescenta que os meios de comunicação modernos representam um auxílio inestimável ao controle de projetos. No entanto, devem ser utilizados de modo complementar ao contato pessoal. Segundo o autor, “o contato pessoal, é quase sempre limitado pelo uso de comunicações impessoais”.

Segundo Meredith e Mantel Jr. (2003), o uso de mecanismos eletrônicos e softwares permite a disseminação mais rápida de informações e a comunicação de informação mais complexa, o que possibilita que seja realizada a condução e o controle de projetos múltiplos simultaneamente. Chaves et al (2010) corroboram nesse sentido, acrescentando que documentos digitais são mais seguros, e ainda podem ser acessados simultaneamente por vários usuários, principalmente no caso de projetos não locais.

Os fatores que podem influenciar na escolha das tecnologias para transferência de informações no projeto incluem: a) urgência da necessidade de informações; b) disponibilidade de tecnologia; c) a equipe esperada no projeto com seus conhecimentos e experiências; d) duração do projeto, avaliando se haverá mudanças de tecnologia ao longo do projeto; e) ambiente do projeto, podendo a equipe estar em contato direto ou virtual (PMI, 2008; 2013).

A utilização de meios de comunicação de representação gráfica pode ser um meio eficiente para o apoio a comunicação (KEELING, 2002; CHAVES *et al.*, 2010). No entanto, a sua utilização deve ser de maneira objetiva e direta (CHAVES *et al.*, 2010).

O uso de meios de comunicação em massa, por sua vez, é um meio complementar à publicidade do projeto, e pode ainda ser utilizado em reuniões públicas ou para instruir novos integrantes ou interessados no projeto (Keeling, 2002).

Em relação ao fluxo da comunicação, Kerzner (2002, p.301) diz que “metodologias eficientes de gestão de projetos promovem não apenas a gerência informal, mas igualmente a comunicação eficiente, lateral e verticalmente”.

5. Análise e discussão dos resultados

O estudo realizado mostrou que não há um consenso entre os autores a respeito dos tópicos abordados em relação a comunicação na gestão do projeto.

Também nem todos os autores consultados apresentam um capítulo exclusivo tratando da comunicação, embora a comunicação tenha sido apontada como um fator crítico para o

sucesso do projeto.

Outro aspecto relevante, é que entre os autores que tratam de um mesmo tópico ou elemento de comunicação, como pode ser observado na figura 2, muitas vezes apresentam abordagens diferentes, o que torna mais difícil chegar a uma definição mais sólida da teoria.

6. Conclusão

Observa-se o atendimento ao objetivo proposto neste artigo, tendo em vista que foi apresentado uma visão geral sobre os elementos de comunicação apresentados pelos diversos autores de gerenciamento de projetos.

Conclui-se ainda, que o tema “comunicação em projetos” recebe pouca atenção por parte dos autores, pois nem todos os autores consultados dedicam um capítulo inteiro para tratar da comunicação no projeto. Além disso, não se identifica uma preocupação em aprofundar a discussão sobre a comunicação, à medida que grande parte dos autores se preocupa em apresentar algumas diretrizes pontuais para a comunicação nos projetos.

Para trabalhos futuros, sugere-se utilizar os elementos mencionados nesse estudo no ambiente de projetos, por meio da criação de um instrumento de coleta de dados que permita obter uma visão mais aprofundada sobre os elementos apresentados, confrontando os resultados obtidos com a teoria descrita na seção 4.

Referências

- ALDABÓ, R.** *Gerenciamento de Projetos: procedimento básico e etapas essenciais*. São Paulo: Artliber Editora, 2001.
- CANDIDO, R.; et al.** *Gerenciamento de projetos*. Curitiba: Aymar, 2012.
- CHAVES, L. E. et al.** *Gerenciamento da Comunicação em Projetos*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- DAVENPORT, T. H.** *Ecologia da Informação: Por que só a tecnologia não basta na era da informação*. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.
- IPMA.** *Referencial Brasileiro de Competências IPMA Brasil*. Rio de Janeiro: IPMA Brasil, 2012.
- KEELING, R.** *Gestão de Projetos: uma abordagem global*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- KERZNER, H.** *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MAXIMIANO, A. C. A.** *Administração de projetos: Como transformar ideias em resultados*. 2.ed. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MEREDITH, J. R.; MANTEL JR., S. J.** *Administração de Projetos: Uma abordagem gerencial*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- MOLENA, A.** *Problemas persistentes em projetos*. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.pmis.org.br/news/edicao1106/artigo_01.asp>. Acesso em: 27 Mar. 2013.
- PMI.** *Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*. 4. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.
- PMI.** *Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*. 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.
- PRADO, D.** *Planejamento e Controle de Projetos*. 4. ed. Belo Horizonte - MG: Editora Desenvolvimento Gerencial, v. 2, 2001.
- SERRA, F.; et al.** *Status da produção acadêmica brasileira em PM: Uma avaliação a partir de trabalhos da ENAPAD e ENEGEP*. Mundo Project Management, n. 47, ano 8, p. 68-78, out./nov. 2012.
- VALERIANO, D.** *Moderno Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- VALERIANO, D. L.** *Gerência em Projetos: Pesquisa, desenvolvimento e engenharia*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- VERZUH, E.** *MBA Compacto: Gestão de Projetos*. 14.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
-