



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



COMUNICAÇÃO COMO ELEMENTO ESSENCIAL NA GESTÃO DE PROJETOS

COMMUNICATION AS AN ESSENTIAL ELEMENT IN PROJECT MANAGEMENT

JUCILENE MATUSCHAK

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES - URI

CHARLIZE DE MORAIS NOVAL

IDEAU – INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL DO ALTO URUGUAI.

GRAZIELI VITALI

IDEAU – INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL DO ALTO URUGUAI.

OVIDIO FELIPPE PEREIRA DA SILVA JÚNIOR

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos pela oportunidade nesse evento.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



COMUNICAÇÃO COMO ELEMENTO ESSENCIAL NA GESTÃO DE PROJETOS

Objetivo do estudo

O objetivo desse artigo é demonstrar a importância da comunicação nos projetos, tendo as competências conversacionais do gerente como uma habilidade indispensável para o sucesso, sendo primordial ter um planejamento das comunicações e saber lidar e comunicar as mudanças, atingindo a excelência do projeto.

Relevância/originalidade

Este trabalho evidencia a importância da comunicação em gerenciamento de projetos, relatando dificuldades que existem nos mesmos, o qual um dos maiores problemas é a falta de comunicação entre os stakeholders. O estudo de caso analisado descreve que uma pequena falha em comunicação pode ocorrer em atrasos, frustrações e problemas financeiros prejudicando toda a estrutura do projeto em criação e seus envolvidos.

Metodologia/abordagem

A abordagem metodológica do estudo é de forma quantitativa, do tipo descritiva. Foi analisado um problema de comunicação em uma empresa dentro de um estudo de caso. A complexidade dos projetos pode intensificar o papel da comunicação e do conhecimento da equipe devido a maior necessidade de coordenação e tomada de decisão. O estudo de caso analisado trata-se de uma obra alocada em uma cidade aproximadamente 400 km do escritório central na cidade de Sorriso, Mato Grosso do Sul. Esta obra é composta: estagiários, técnicos, engenheiro residente, mestre de obra, auxiliares de escritório, almoxarife e encarregados.

Principais resultados

Neste estudo de caso relatasse uma situação em que o engenheiro é convocado para uma reunião na obra para rever alguns valores pagos pelos serviços de um empreiteiro em função de aumentos salariais da categoria, o problema foi discutido e o engenheiro residente levou ao conhecimento do diretor. O diretor da empresa analisou os dados e a situação do mercado de trabalho e aprovou o reajuste, as informações trocadas pelo diretor e o engenheiro residente foram por e-mail. No escritório central o setor que aprova as medições possui uma planilha de serviços e preços aprovado pelo diretor da empresa para pagamento. As informações sobre a mudança nos valores não foram encaminhadas ao setor responsável para ser atualizado. Não houve uma preocupação com o registro desse processo e a distribuição para os interessados. A medição de serviço desse empreiteiro foi enviada para pagamento que já estavam com os valores reajustados, foi verificado que não estavam de acordo com os valores acordados inicialmente da planilha, assim não encaminhando para pagamento, pois os valores não estavam corretos. A medição do empreiteiro não pode ser aprovada e encaminhada para pagamento pois quem estava ciente da mudança e poderia autorizar a aprovação não foi possível contatá-lo, o problema só foi resolvido no dia seguinte quando o engenheiro residente conseguiu contato e oficializou a atualização da planilha com a autorização do diretor. A falha no procedimento gerou atraso no pagamento dos colaboradores.

Contribuições teóricas/metodológicas

O gerenciamento de projetos é um instrumento para o acompanhamento e condução das atividades dos projetos, buscando resultado, dentro do tempo estabelecido e de acordo com o orçamento analisado (PMBOK, 2013). Para Heldman (2009, p. 51) constitui-se na “[...] aplicação de conhecimento, competências, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, com vista ao cumprimento dos requisitos em pauta”. Ele destaca também, que as instituições são altamente reconhecidas em termos de definições das melhores práticas de gerenciamento de projetos, além de trabalhar para apoiar e manter valores, éticas e padrões. Nesse sentido destaca-se que existe o Instituto de Gerenciamento de Projetos - Project Management Institute (PMI), que constitui-se em uma associação para ajudar os profissionais de quase todos os países do mundo, com o intuito de alcançarem a excelência no projeto através de metodologias (PMI, 2018). Alguns autores sustentam que o processo de comunicação está significativamente associado ao sucesso ou fracasso na atividade de projetos (PMBOK, 2013). Para Arantes (1998), a comunicação é a base para o desenvolvimento nas grandes empresas, somente por meio da comunicação eficaz é possível que dentro das organizações consigam atingir os objetivos planejados. Contudo, Ferreira (1996) identifica no processo de comunicação os seguintes elementos básicos: emissor, receptor, mensagem, canal, codificação/decodificação e feedback.

Contribuições sociais/para a gestão

As organizações estão passando por um processo de transformação e inovação, assim a gestão de projetos vem ganhando espaço dentro das empresas, se estruturando para dar respostas eficazes e ágeis aos problemas que surgem no ambiente de trabalho, principalmente as que buscam um posicionamento de mercado.

Palavras-chave: Comunicação, Gestão de Projetos, Gestor de Projetos



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



COMMUNICATION AS AN ESSENTIAL ELEMENT IN PROJECT MANAGEMENT

Study purpose

The purpose of this article is to demonstrate the importance of communication in projects, having the manager's conversational skills as an indispensable skill for success, being essential to have a communications planning and to know how to deal and communicate the changes, reaching the excellence of the project.

Relevance / originality

This work highlights the importance of communication in project management, reporting difficulties that exist in them, which one of the biggest problems is the lack of communication between stakeholders. The analyzed case study describes that a small communication failure can occur in delays, frustrations and financial problems harming the entire structure of the project being created and its stakeholders.

Methodology / approach

The study's methodological approach is quantitative, descriptive. A communication problem in a company was analyzed within a case study. The complexity of the projects can intensify the role of communication and knowledge of the team due to the greater need for coordination and decision making. The case study analyzed is a work located in a city approximately 400 km from the main office in the city of Sorriso, Mato Grosso do Sul, storekeeper and supervisors.

Main results

In this case study, he reported a situation in which the engineer is called to a meeting at the construction site to review some amounts paid for the services of a contractor due to salary increases in the category, the problem was discussed and the resident engineer brought it to the attention of the director. The director of the company analyzed the data and the situation of the labor market and approved the readjustment, the information exchanged by the director and the resident engineer was by e-mail. At the central office, the sector that approves the measurements has a spreadsheet of services and prices approved by the company's director for payment. Information on the change in values has not been forwarded to the responsible sector for updating. There was no concern with registering this process and distributing it to interested parties. The measurement of service of this contractor was sent for payment, which already had the adjusted values, it was verified that they were not in accordance with the values initially agreed in the spreadsheet, thus not forwarding for payment, as the values were not correct. The contractor's measurement cannot be approved and sent for payment because whoever was aware of the change and could authorize the approval could not contact him, the problem was only solved the next day when the resident engineer was able to contact and officialized the spreadsheet update with the authorization of the director. The failure in the procedure caused a delay in the

Theoretical / methodological contributions

Project management is an instrument for monitoring and conducting project activities, seeking results, within the established time and in accordance with the analyzed budget (PMBOK, 2013). For Heldman (2009, p. 51), it consists of "[...] applying knowledge, skills, tools and techniques to project activities, with a view to meeting the requirements in question". He also points out that the institutions are highly recognized in terms of defining the best project management practices, in addition to working to support and maintain values, ethics and standards. In this sense, it stands out that there is the Project Management Institute - Project Management Institute (PMI), which is an association to help professionals from almost all countries in the world, in order to achieve excellence in the project through of methodologies (PMI, 2018). Some authors maintain that the communication process is significantly associated with the success or failure of the project activity (PMBOK, 2013). For Arantes (1998), communication is the basis for development in large companies, only through effective communication is it possible that within organizations they can achieve the planned objectives. However, Ferreira (1996) identifies the following basic elements in the communication process: sender, receiver, message, channel, encoding / decoding and feedback.

Social / management contributions

Organizations are undergoing a process of transformation and innovation, so project management has been gaining space within companies, structuring themselves to provide effective and agile responses to problems that arise in the work environment, especially those that seek market positioning.

Keywords: Communication, Project management, Project manager



1 Introdução

O mundo está cada vez mais competitivo, as empresas precisam encontrar meios de inovar para garantir-se no mercado, com isso a gestão de projetos está ganhando espaço nas organizações tendo passado por um processo de transformação, se estruturando para dar respostas eficazes e ágeis aos problemas que surgem no ambiente de trabalho, principalmente as que buscam um posicionamento de mercado (Eron, Gentil, 2012).

Sendo um conjunto de atividades que representam a competência da empresa em saber aproveitar as oportunidades, a sua capacidade de agir rapidamente, respeitando um cronograma e os custos já programados (PMBOK, 2013).

Este trabalho evidencia a importância da comunicação em gerenciamento de projetos, relatando dificuldades que existem nos mesmos, o qual um dos maiores problemas é a falta de comunicação entre os *stakeholders*. O estudo de caso analisado descreve que uma pequena falha em comunicação pode ocorrer em atrasos, frustrações e problemas financeiros prejudicando toda a estrutura do projeto em criação e seus envolvidos.

A competitividade no meio corporativo está cada vez mais acirrada, com isso as empresas estão contratando escritórios de gestão de projetos para desenvolver os seus projetos. O gestor precisa estar preparado para atender as necessidades da sua equipe, informando com clareza e objetividade a proposta do projeto. Durante a execução, é necessário que toda a equipe esteja engajada e aberta para receber as informações e alcançar os objetivos desejados.

O objetivo desse artigo é demonstrar a importância da comunicação nos projetos, tendo as competências conversacionais do gerente como uma habilidade indispensável para o sucesso, sendo primordial ter um planejamento das comunicações e saber lidar e comunicar as mudanças, atingindo a excelência do projeto.

2 Referencial teórico

2.1 Gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos é um instrumento para o acompanhamento e condução das atividades dos projetos, buscando resultado, dentro do tempo estabelecido e de acordo com o orçamento analisado (PMBOK, 2013). Para Heldman (2009, p. 51) constitui-se na “[...] aplicação de conhecimento, competências, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, com vista ao cumprimento dos requisitos em pauta”. Ele destaca também, que as instituições são altamente reconhecidas em termos de definições das melhores práticas de gerenciamento de projetos, além de trabalhar para apoiar e manter valores, éticas e padrões.

Nesse sentido destaca-se que existe o Instituto de Gerenciamento de Projetos - *Project Management Institute* (PMI), que constitui-se em uma associação para ajudar os profissionais de quase todos os países do mundo, com o intuito de alcançarem a excelência no projeto através de metodologias (PMI, 2018).

O Instituto PMI foi fundado em 1969 no condado da Filadélfia, na Pensilvânia, nos Estados Unidos (EUA), na atualidade tem sede em vários países, inclusive no Brasil. Em 1987 publicou a primeira versão do *A guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), com sua última versão publicada em 2014. Neste guia encontram-se inúmeras sugestões de processos que devem ser planejados e executados no gerenciamento do projeto, além das várias ferramentas e técnicas para o ajudar cada processo (Martins, 2010).

Ainda, ressalta-se que o gerenciamento informal de projetos fundamenta-se em quatro elementos básicos, que são a confiança, a comunicação, a cooperação e o trabalho em equipe.



A formalidade é definida por políticas e procedimentos e a informalidade é definida por listas de verificação, isto é, a informalidade não desconsidera toda a documentação, mas a reduz para níveis minimamente aceitáveis. Dessa maneira, quanto maior o porte da empresa, maior as possibilidades de utilização da gestão formal de projetos (Kerzner, 2013).

Os resultados das organizações se da por meio de impacto, estratégia definidas pela elaboração do planejamento das ações a serem executadas. Entre tanto não é suficiente apenas ter estratégias definidas e seu planejamento elaborado, pois é na fase de execução que os resultados são gerados. A implementação do planejamento é uma etapa importante, é nessa fase que as principais dificuldades aparecem (Bepler; Pereira, 2013; Kich; Pereira, 2011; Machado, 2008; Oliveira, 2012; Pereira 2010).

Para um bom ambiente de trabalho e de confiança, Fox (2001) destaca a importância de cinco ações que permitem envolver as pessoas e garantir um atendimento comum de ideias, ações e resultados, quais sejam: compartilhar pensamentos e sentimentos; assumir compromissos que se possam cumprir; admitir erros; requisitar e aceitar *feedback*; reconhecer e testar suposições. O uso sistemático dessas técnicas na organização encoraja sua disseminação entre os colaboradores.

Em relação ao objetivo do gerenciamento de projetos, de acordo com Maximiano (2012), entre outros, é o de proporcionar redução de custos, redução dos erros nos processos produtivos e minimização dos riscos. A sua validação, porém, ocorre a partir de indicadores de eficácia, de desempenho na gestão de seus fluxos de trabalho.

Ainda, para um gerenciamento eficaz dos projetos Luecke (2010) menciona alguns benefícios: o uso eficaz dos recursos, conseguir que as coisas sejam feitas no prazo, dentro do orçamento e minimizar o tempo de desenvolvimento, reduzindo riscos.

E para Daychoum (2013), a gestão por processos é uma evolução que ocasiona modificações generalizadas, tendo em vista a adoção efetiva do foco no cliente, objetivando não apenas atender melhor o mesmo, mas realizar um atendimento como o cliente deseja, decorrendo assim um novo arranjo nas relações de preferência dos consumidores.

Santos e Cabral (2005) destacam que muitos projetos falham por atrasos no cronograma ou má gestão orçamentária e enfatizam que o gerenciamento de riscos representa um bom sucesso nos projetos.

Também a gestão de projetos envolve aspectos relacionados escopo, tempo, custos, qualidade, comunicação, recursos humanos, riscos, aquisições, e gerenciamento das partes interessadas (PMBOK, 2013), que por vezes podem ser conflitantes, dessa forma a equipe responsável pelo projeto necessita concentrar-se nessas restrições, sendo preciso encontrar um ponto de equilíbrio, tendo em vista as características e circunstâncias dos projetos que influenciam tais restrições. Para Newell (2011), existe a teoria da tripla restrição, segundo a qual três fatores conflitantes, devem ser equilibrados, que são o tempo, o custo e um terceiro, o qual poderá ser a qualidade ou escopo, dependendo da visão adotada. Dessa maneira, tendo um fator escolhido como visão adotada, o fator restante torna-se consequência do equilíbrio. Como por exemplo, definindo tempo, custo e escopo, a consequência será a qualidade do projeto; mas se adotar-se a visão que tempo, custo e qualidade são os fatores, será o escopo a consequência do projeto.

São organizados os elementos de projetos em cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (PMBOK, 2013).

Gerenciar um projeto ainda inclui: identificação dos requisitos, abordagem das diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas no planejamento e execução do projeto, estabelecimento, manutenção execuções de comunicações ativas, eficazes e colaborativas entre as partes interessadas, gerenciamento das partes interessadas visando o atendimento aos requisitos do projeto e a criação das suas entregas, equilíbrio das



restrições conflitantes do projeto quanto o escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos e riscos (PMBOK, 2013). No total são 47 processos de gerenciamento de projetos, abrangendo os 5 grupos já citados.

Para o gerenciamento adequado de um projeto, o PMI (2004) indica que existem cinco áreas de especialização que a equipe deve entender e usar: conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos; conhecimento das normas e regulamentos da área de aplicação do projeto; entendimento do ambiente do projeto (cultural, social, internacional, político e físico); conhecimento e habilidades de gerenciamento geral (planejamento, organização, formação de pessoal, etc.) e habilidades interpessoais. As habilidades interpessoais incluem a comunicação eficaz, a influência sobre a organização, a liderança, a motivação, a negociação e o gerenciamento de conflitos e resolução de problemas.

Segundo Russo, Ruiz e Cunha (2005) O “perfil ideal” do líder que levará avante todas as mudanças necessárias é bem diferente do até então procurado e valorizado pelas organizações. Resultados continuam sendo importantes e a razão de ser de qualquer negócio. Porém, não mais a qualquer preço, como no passado. Hoje, busca-se um gerente que consiga conciliar as exigências por resultados com a gestão eficaz de pessoas, garantindo a elas a autonomia necessária para realizar seu trabalho, ao mesmo tempo em que exige delas a responsabilidade proporcional à autonomia recebida.

2.2 Gerenciamento da comunicação em projetos

Alguns autores sustentam que o processo de comunicação está significativamente associado ao sucesso ou fracasso na atividade de projetos (PMBOK, 2013). Para Arantes (1998), a comunicação é a base para o desenvolvimento nas grandes empresas, somente por meio da comunicação eficaz é possível que dentro das organizações consigam atingir os objetivos planejados.

Contudo, Ferreira (1996) identifica no processo de comunicação os seguintes elementos básicos: emissor, receptor, mensagem, canal, codificação/decodificação e feedback.

Desde o princípio dos tempos, a comunicação foi de importância vital, sendo uma ferramenta de integração, instrução, de troca mútua e desenvolvimento. O processo de comunicação consiste na transmissão de informação entre um emissor e um receptor que decodifica (interpreta) uma determinada mensagem.

Na concepção de Marchiori (2010), é preciso reconhecer a comunicação como perspectiva maior e mais ampliada dentro da organização, capaz de gerar conhecimento entre as pessoas, modificar estrutura e comportamentos.

São diversos autores que abordam as barreiras que interferem no processo de comunicação. De acordo com Ferreira (1996), as barreiras de comunicação podem ser tanto físicas como de significado ou psicológicos. As barreiras físicas são obstáculos ao longo da transmissão da informação. Já as chamadas barreiras de significado ou barreiras psicológicas são relacionadas as variáveis interpessoais entre emissor/receptor e a utilização de códigos não compartilhados.

Para assegurar que as informações sejam geradas de forma apropriada e oportuna é necessário o gerenciamento de comunicação (PMBOK, 2008). Conforme Carneiro (2008), um dos aspectos essenciais que requer atenção é a comunicação para o ambiente de projetos.

Ao implantar-se o gerenciamento de projeto, as organizações devem estar atentas para a gestão das pessoas, e não somente ter o foco direcionado no gerenciamento do escopo, gerenciamento do tempo, ou outras competências, tendo em vista que tudo que será realizado no projeto será feito por pessoas, como explica Kerzner (2013).



Segundo Kerzner (2013) é fundamental a comunicação, ela influência na implementação do gerenciamento de projetos, pois para atingir pessoas, construir uma relação de confiança e mantê-la, é importante o desenvolvimento de habilidades e técnicas de relacionamento interpessoal. Assim, o gerente de projetos deve ter a capacidade de gerenciar a equipe a todo tempo, mesmo não sendo possível estar em todos os lugares ao mesmo tempo, tem que manter presença e contato com a sua equipe ao longo do projeto atento a tudo o que acontece, sendo capaz de ser informado e informar as decisões que possam prejudicar os envolvidos no projeto.

Outra classificação mais estratificada é apresentada por Fox (2001), que desdobra as barreiras a comunicação entre quatro grandes grupos: ambiente, verbal, interpessoal e reações emocionais:

- Ambiente: desconforto físico, distrações visuais, interrupções, barulho, etc.
- Verbal: pessoas que falam rápido demais ou não explicam o que estão transmitindo; uso de gírias, jargões ou acrônimos; não saber ouvir, não prestar atenção, etc.
- Interpessoal: suposições incorretas e diferentes percepções, diferenças de linguagem, desconfiança, diferenças de status, diferenças étnicas, etc.
- Reações Emocionais: raiva, amor, autodefesa, ódio, medo, vergonha.

O processo de gerenciamento da troca de informações ou gerenciamento da comunicação em projetos representa essencialmente de um gerador de planos, relatórios e reuniões. Ele descreve o processo solicitado para assegurar, no tempo certo, a obtenção e interação das informações com os envolvidos. Conforme o PMBOK (2013), o gerenciamento da comunicação tem funções, destacando-se: determinação das necessidades de informações e comunicação das partes interessadas no projeto, colocação das informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto no momento adequado, coleta e distribuição das informações sobre o desempenho. Incluindo relatório de andamento, medição do progresso e previsão e gerenciamento das comunicações para satisfazer os requisitos das partes interessadas no projeto e resolver problemas com elas.

De acordo com o guia PMI (2018, p.27), “[...] o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada”. As atividades de comunicação em projetos têm muitas dimensões, destacam-se conforme o PMI (2018, p. 35):

- Interna (dentro do projeto) e Externa (clientes, público, meios de comunicação).
- Vertical (níveis hierárquicos da organização) e Horizontal (com os colegas).
- Oficial (boletins, informativos, relatório anual) e Não oficial (comunicações confidenciais).
- Formal (relatório, memorando) e Informal (e-mail, discussões).
- Escrita e oral.
- Verbal e não verbal (inflexões da voz, linguagem corporal).

Os gerentes de projetos passam a maior parte do tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização. A comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto, que podem ter diferenças culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses que podem impactar ou influenciar a execução ou resultado do projeto. (PMBOK, 2013).



O processo quando bem coordenado torna-se uma ferramenta adicional para firmar o bom desempenho e a atuação de um gerente de projetos e em decorrência de toda a equipe de projetos. Dessa maneira, se a equipe já possui habilidades e capacitação solicitadas em outros ambientes do gerenciamento, adquirindo um padrão estratégico no gerenciamento das informações, o crescimento no desempenho torna-se mais facilmente atingível (PMBOK, 2013).

No desempenho do gerenciamento dos projetos, a comunicação e gestão de conflitos são apontadas como as habilidades mais deficientes dos gestores de projeto, onde o principal trabalho dos gestores é realizado por meio da comunicação e é uma das habilidades mais requisitadas em gerentes de projetos, pois grande parte do tempo desse gestor é gasto com comunicação (Eron, Gentil, 2012).

Minimizar o problema de comunicação, como detectado por Molena (2009), ainda se constitui ação a ser desenvolvida e aprimorada na agenda de um gerente de projetos. A habilidade que as organizações mais valorizam em um gerente de projetos é a sua capacidade de comunicação e, dentre as atribuições desse gerente destacam-se desenvolvimento do planejamento, execução e controle da comunicação no projeto. A literatura converge para o fato de que o gerente, bem como toda a equipe do projeto, precisa promover interações de cunho profissional e, ao mesmo tempo, assumi-las como relações humanas.

O gestor de projetos precisa manter uma comunicação ativa, eficaz e colaborativa de forma contínua entre os envolvidos para isso é necessário que o gestor de projetos saiba escutar com abertura e enviar mensagens convincentes, dando a equipe segurança. A equipe precisa estar alinhada para funcionar bem, e dar andamento nos demais requisitos que é de extrema importância no desenvolvimento de um projeto (Eron, Gentil, 2012).

Para Fleury e Fleury (2001), a competência está baseada em conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo que agregam valor social a ele e valor econômico à organização, por meio de um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades.

As áreas consideradas fatores críticos de sucesso (FCSs) no gerenciamento de projetos por diversos autores são: prazo, custo, escopo e qualidade (Granot, 1997; Dinsmore, 1998; PMI, 2004). Para Pinto e Sleven (1987) relata ainda que um projeto é considerado um sucesso em sua implementação caso atenda a quatro critérios: tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente. Segundo PMBOK, 2013:

- Tempo: Planejar o gerenciamento do cronograma, definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar os recursos das atividades, estimar as durações das atividades, desenvolver o cronograma e controlar o cronograma.
- Custo: Planejar o gerenciamento dos custos, estimar os custos, determinar o orçamento e controlar os custos.
- Eficácia: Melhoria em habilidades que permitam que as pessoas realizem suas atividades com eficiência, melhorias em competências para um melhor desempenho, identificação dos riscos.
- Satisfação do Cliente: Entender, avaliar, definir e gerenciar as expectativas para que os requisitos do cliente sejam atendidos.

A gestão da comunicação e a gestão do conhecimento em projetos complexos, que segundo a teoria são projetos de difícil entendimento e previsão, com informações complexas, muitos envolvidos, com interdependência entre projetos, entre outras propriedades que diferem de projetos, projetos complexos já apresentam diversos desafios que incluem problemas de comunicação e gestão do conhecimento (Nadae, Carvalho, 2019).



Para alcançar o êxito final de qualquer projeto é importante ter um planejamento na comunicação, o planejamento inadequado pode causar problemas como o atraso na entrega do projeto, falta de informações para execução do projeto (PMBOK, 2013).

3 Metodologia

A abordagem metodológica do estudo é de forma quantitativo, do tipo descritiva. Foi analisado um problema de comunicação em uma empresa dentro de um estudo de caso.

A complexidade dos projetos pode intensificar o papel da comunicação e do conhecimento da equipe devido a maior necessidade de coordenação e tomada de decisão. O estudo de caso analisado trata-se de uma obra alocada em uma cidade aproximadamente 400 km do escritório central na cidade de Sorriso, Mato Grosso do Sul. Esta obra é composta: estagiários, técnicos, engenheiro residente, mestre de obra, auxiliares de escritório, almoxarife e encarregados.

4 Análise dos resultados

No estudo de caso analisado pode-se verificar que as reuniões com a equipe do projeto eram feitas por visitas quinzenais em virtude da distância da obra, pelo chefe de obras que se reportava ao engenheiro residente para verificar possíveis problemas e soluções para os mesmos. As informações tratadas em reuniões muitas vezes eram anotadas em agendas e posteriormente encaminhadas por e-mail ou repassadas por telefonemas para o escritório central.

Neste estudo de caso relatasse uma situação em que o engenheiro é convocado para uma reunião na obra para rever alguns valores pagos pelos serviços de um empreiteiro em função de aumentos salariais da categoria, o problema foi discutido e o engenheiro residente levou ao conhecimento do diretor. O diretor da empresa analisou os dados e a situação do mercado de trabalho e aprovou o reajuste, as informações trocadas pelo diretor e o engenheiro residente foram por e-mail.

No escritório central o setor que aprova as medições possui uma planilha de serviços e preços aprovado pelo diretor da empresa para pagamento. As informações sobre a mudança nos valores não foram encaminhadas ao setor responsável para ser atualizado. Não houve uma preocupação com o registro desse processo e a distribuição para os interessados. A medição de serviço desse empreiteiro foi enviada para pagamento que já estavam com os valores reajustados, foi verificado que não estavam de acordo com os valores acordados inicialmente da planilha, assim não encaminhando para pagamento, pois os valores não estavam corretos.

A medição do empreiteiro não pode ser aprovada e encaminhada para pagamento pois quem estava ciente da mudança e poderia autorizar a aprovação não foi possível contatá-lo, o problema só foi resolvido no dia seguinte quando o engenheiro residente conseguiu contato e oficializou a atualização da planilha com a autorização do diretor. A falha no procedimento gerou atraso no pagamento dos colaboradores.

5 Conclusões/Considerações finais

Assim o gerenciamento de projetos é importante, para as organizações, não importando o tamanho das mesmas, e este gerenciamento deve pautar-se em um gerenciamento adequado da comunicação do projeto que deseja-se implantar, abrangendo tanto o ambiente interno, quando o ambiente externo. Para Ferreira et al. (2009, p. 03), as empresas tem como objetivo:



“[...] minimizar os custos totais e maximizar os lucros, atendendo ou excedendo às exigências do cliente”.

Nesse sentido é necessário um gerenciamento preciso, transparente, possibilitando a visualização das propostas, dentro das situações concretas da organização, e do mercado no qual encontra-se inserida, com a certeza de que os objetivos do gerenciamento do projeto, é ser uma ferramenta fundamental para atingir a excelência no mercado.

Ainda, é salutar que no gerenciamento dos projetos estejam presentes a eficiência e a efetividade, e que os objetivos dos projetos estejam ligados aos objetivos estratégicos. Segundo Kenny (2013) o êxito de um projeto de uma organização não pode limitar à competência dos processos de gerenciamento de projetos empregados, pois se deve levar em conta a capacidade do projeto na contribuição para os objetivos estratégicos da organização.

Conforme o estudo de caso analisado pode se perceber que o problema que ocasionou erros nos processos de gerenciamento do projeto foi o atraso nas obras que ocorreu por conta desse atraso do pagamento que acarretou em aumento dos custos e insatisfação do empreiteiro pois naquele dia o mesmo precisava do dinheiro para pagamento dos seus colaboradores.

A falha na comunicação fica evidente quando é relatado que nas reuniões os envolvidos no processo somente anotavam as informações em agendas, pois se houvesse um gerenciamento de comunicação com procedimentos definidos e com plano de solicitação de mudanças específico, eliminaria os riscos e erros no projeto. Segundo o PMBOK, (2013), para uma comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, na hora certa, ao público certo e com o impacto necessário para poder assim alcançar os objetivos de uma execução no planejamento do projeto.

Logo, um dos principais aspectos para que um projeto se realize da melhor forma é quando se tem uma equipe unida, onde todos os envolvidos trabalhem juntos em prol de atingirem os mesmos objetivos. As equipes de trabalho que trabalham juntas alcançarão os resultados que nunca seriam possíveis em equipes de baixo desempenho e com menores níveis de engajamento (Pollack, 2015).

Contudo, a maneira como as conversas contribuem para o gerenciamento de projeto reside na capacidade das mesmas poderem estabelecer ou restabelecer relações conversacionais saudáveis e produtivas, ou seja, as conversas contribuem na medida que são agentes ativos no processo de construção dos objetivos do gerenciamento de projeto (Eron, Gentil, 2012).

6 Referências

Andrade, E. C. S.; Filho, G. J. L. O fator-chave para o gerenciamento de projetos. *Mundo Project Maganant*. Abril/Maio 2002.

Bepler, M.; Pereira, M. F. *Planejamento Estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implantação da estratégia*. São Paulo (SP): Editora Atlas, 2013.

Carneiro, M. *Comunicação em projetos* (2008). *Revista eletrônica Project Management*. Disponível em http://www.pma.com.br/attachments/066_Comunicacao.Pdf. Acesso em: 19/11/2019.

Nadae, J.; Carvalho, M. M. *Communication Management and Knowledge Management in complex projects: a literature review*. *Prevista de Gestão de Projetos – GeP*. Vol. 10, n 1, Jan/Abr. 2019.

Daychoum, M. *Gerência de projetos: programa delegacia legal/Merhi Daychoum*, Rio de Janeiro: *Brasport*, 2013.

Eron, C. S. A.; Gentil, J. L. F.; *O Fator-Chave para o gerenciamento de projeto*. *Mundo Project Managarazant*. Abril/Maio, 2012.



Ferreira, J. M. C. (org). *Psicossociologia das organizações*. Portugal, Lisboa: *McGraw-Hill*, 1996.

Ferreira, F. M. P. F. R.; et al. A interface na gestão de escopo, prazo, custo e qualidade em projetos. *Boletim Técnico da FATEC-SPBT/24*, 2009.

Fleury, M. T. L.; Fleury, A. Construindo o conceito de competência RAC, *Edição Especial 2001*, p. 183-196, 2001.

Fox, S. *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminar & Symposium*, USA, Nov. 2001.

Granot, M. A. *Practical Approach to Project Control. Proceedings of the 28th Annual Project Management Institute Seminar & Symposium*, p. 1012-2015. 1997.

Heldman, K. *Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI. 5ª ed.* Rio de Janeiro: *Elsevier*, 2009.

Kenny, J. *Effective project management for strategic innovation and change in na*, 2013.

Kerzner, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2013.

Kich, J. I. D. F.; Pereira, M. F. *Planejamento estratégico. Os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. [s.l.] : Atlas, 2011. v. 2.*

Luecke, R. *Gerenciando projetos grandes e pequenos. Coleção Harvard Business Essentials. 2 ed.* Rio de Janeiro: *Record*, 2010.

Machado, L. E. *Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas. 1ª ed.* Rio de Janeiro, RJ, Brasil: *Editora FGV*, 2008.

Marchiori, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão - Comunicação e Cultura*, 9(17), 145-159, 2010.

Martins, J. C. C. *Gerenciando projetos de desenvolvimento de software com PMI, RUP e UML. 4. ed. atual. – Rio de Janeiro: Brasport, 2010.*

Maximiano, A. C. A. *Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.*

Molena, A. A comunicação na gestão de projetos. *Revista Eletrônica PRODAM Tecnologia*, 3 Ed. 2009.

Newell, M. *Preparing for the Project Management Professional (PMP)*, 2011.

Oliveira, D. P. R. D. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: *Atlas*, 2012.

Pereira, M. F. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos. [s.l.] : Atlas, 2010.* Acesso em: 02 de janeiro de 2020.

Pinto, J. K; Slevin, D.P. *Critical factors in successful Project implementation. In: FINCH, P. Applying the Project implementation profile to na information systems Project. Project Management Journal*, v.34, Ed. 3; p. 32, 1987.

PMBOK, *Guia PMBOK: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 4ª ed.* Atlanta: PMI – *Project Management Institute*, 2008.

PMBOK, *Guia PMBOK: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 5ª Ed.* Atlanta: PMI – *Project Management Institute*, 2013.

PMI - *Project Management Institute PMBOK - Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 3ª edição.* Pennsylvania, USA: *Project Management Institute*, 2004.

PMI (*Project Management Institute*). *A Guide to the Project Management Book of Knowledge: PMBOK guide. 11ª ed.* Newton Square, PA. 2018.

Pollack, Julian. O “como” você se pode ser mais que “o que” você comunica. *Criando Equipes de Alto Desempenho. Faculty of Desing, Architecture and Building, University of Technology, Sydney.* Abr/Mai, 2015.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Russo, R. F. S. M.; Ruiz J. M.; Cunha, R. P.; Liderança e influência nas fases de Gestão de Projetos. *Revista Produção*, v. 15, n. 3, set/dez. 2005.

Santos, F. R. S.; Cabral, S. FMEA and PMBoK, *applied to Project risk management*. In: *International Conference on Management of Technology*, 14 2005, Viena. *Proceedings...* Viena, Áustria, 22-26 maio 2005. p. 1-18.