

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA  
CURSO DE CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

**KEILA REGINA DOS SANTOS SOUSA**

***FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO NO PROJETO***

São Luís

2016

**KEILA REGINA DOS SANTOS SOUSA**

***FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO NO PROJETO***

Monografia apresentada ao Curso de Ciência da Computação da Universidade Federal do Maranhão, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Bacharel em Ciência da Computação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ma. Maria Auxiliadora Freire

São Luís

2016

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Sousa, Keila Regina dos Santos.

Ferramentas e Técnicas de Comunicação no Projeto /  
Keila Regina dos Santos Sousa. - 2016.  
60 p.

Orientador(a): Maria Auxiliadora Freire.

Monografia (Graduação) - Curso de Ciência da  
Computação, Universidade Federal do Maranhão, São Luís,  
2016.

1. Comunicação. 2. Ferramentas e técnicas de  
comunicação em projetos. 3. MATRIZ RACI. I. Freire,  
Maria Auxiliadora. II. Título.

**KEILA REGINA DOS SANTOS SOUSA**

**FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO NO PROJETO**

Monografia apresentada ao Curso de  
Ciência da Computação da Universidade Federal do  
Maranhão, como parte dos requisitos necessários  
para obtenção do grau de Bacharel em Ciência da  
Computação.

Aprovada em: 02 / 09 / 2016

**BANCA EXAMINADORA**



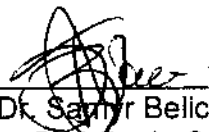
---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Maria Auxiliadora Freire (Orientadora)  
Mestre em Ciência de Engenharia  
Universidade Federal do Maranhão



---

Prof. Me. Carlos Eduardo Portela Serra de Castro  
Mestre em Informática  
Universidade Federal do Maranhão



---

Prof. Dr. Sanyr Beliche Vale  
Doutor em Ciência da Computação  
Universidade Federal do Maranhão

A minha querida e amada mãe (Rodimildes dos Santos Sousa) falecida em 2011, por tudo que ela me ensinou, ela não teve a oportunidade de presenciar a concretização deste sonho, mas tenho certeza que ajudou, apoiou e torce de onde ela está, para que alcance e tenha sucesso nesta nova jornada.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por tudo que Ele tem feito em minha vida, por me guiar e estar comigo ao longo de minha caminhada.

Aos meus Professores que são responsáveis pelos ensinamentos adquiridos nesses anos de universidade. Em especial para a professora Maria Auxiliadora Freire, que disponibilizou o seu tempo para me orientar e ajudar na conclusão desse trabalho.

Aos meus pais, José Raimundo e Rodimildes Sousa, que sempre me apoiam em todas as decisões, por não medir esforços no que for preciso para o meu bem.

Aos meus irmãos, Jerffeson Sousa e Joberth Sousa, que sempre me ajudam e incentivam a ultrapassar os obstáculos da vida.

A meu namorado, Alessandro Jorge Silva, pelo incentivo, compreensão e ajuda nesse trabalho, pelo carinho e atenção que tem por mim, sempre me fazendo olhar para frente com alegria. Deixo aqui registrado todo carinho e amor por você.

Aos meus amigos que me apoiam todos os dias, pela parceria e companheirismo de todos os momentos, em especial a Roseane Pinto, Rochana Soares, Claudiana Vieira, Ana Carolina e Dayse Silva, a minha “panelinha”, que sempre estiveram ao meu lado participando das minhas tristezas, angustias e ansiedades nos momentos mais delicados e pelas risadas nos momentos felizes.

*“Reunir é um começo, manter-se juntos é um progresso trabalhar juntos é um sucesso”*

(Henry Ford)

## RESUMO

Esse trabalho aborda as ferramentas e técnicas de comunicação em projetos, já que as organizações têm buscado cada vez mais ferramentas e técnicas que auxiliem no alcance de seus objetivos estratégicos. O gerenciamento da comunicação é um método utilizado para auxiliar o alcance destes objetivos

São abordados aspectos atuais contextualizando o que existe de forma geral em bibliografia relacionada. A ideia é apresentada tratando primeiramente os conceitos e processos fundamentais sobre comunicação de projetos como um todo, mostrando um pouco da teoria, a parte necessária para boa compreensão das partes específicas das ferramentas e técnicas de comunicação em projetos, mostrando o quão importante o gerenciamento da comunicação em projetos. Em seguida, é desenvolvido um estudo mais focado na aplicação prática de uma ferramenta chamada Matriz de RACI, utilizada para gerenciar a comunicação dentro de um projeto escolar.

Palavras-chave: Ferramentas e técnicas de comunicação em projetos. Comunicação. MATRIZ RACI.



## ABSTRACT

This paper discusses the tools and techniques of communication in projects, as organizations have increasingly sought tools and techniques to assist in achieving its strategic objectives. The communication management is a method used to help reach these goals.

They are discussed current aspects contextualizing what is generally in related literature. The idea is presented by first treating the fundamental concepts and processes of communication projects as a whole, showing a bit of theory, the necessary part of good understanding of the specific parts of the tools and techniques of communication in projects, showing how important the management communication on projects. Then we develop a more focused study on the practical application of a tool called RACI Matrix, used to manage communication within a school project.

Keywords: Tools and techniques of communication in projects. Communication. RACI matrix.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – O Processo de Comunicação.....	19
Figura 2.2 – Gerenciamento das Comunicações .....	21
Figura 3.1 – Dimensão das comunicações em projetos.....	43
Figura 4.1 – Hierarquia da estrutura organizacional.....	52

## LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Identificação das tarefas e funções organizacionais nos eixos .....	47
Tabela 4.2 – Declaração de responsabilidades do projeto Jornal Mural .....	54

## LISTA DE SIGLAS

PMBOK	Project Management Body of Knowledge
RACI	Responsible, Accountable, Consulted and Informed
UEB	Unidade de Ensino Básica
UFMA	Universidade Federal do Maranhão

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Motivação.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Objetivos .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Organização do trabalho .....</b>	<b>15</b>
<b>2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE A COMUNICAÇÃO EM PROJETOS....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Tipos de comunicação.....</b>	<b>16</b>
2.1.1 Estilos de comunicação.....	18
<b>2.2 Componentes do processo de comunicação .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Processos de gerenciamento das comunicações em projeto .....</b>	<b>20</b>
2.3.1 Planejar as comunicações.....	21
2.3.1.1 Entradas do plano de comunicação .....	22
2.3.1.2 Ferramentas e técnicas do plano de comunicação .....	23
2.3.1.3 Saídas do plano de comunicação .....	24
2.3.2 Gerenciar as comunicações .....	24
2.3.2.1 Entradas do gerenciamento das comunicações.....	26
2.3.2.2 Ferramentas e técnicas do gerenciamento das comunicações.....	26
2.3.2.3 Saídas do gerenciamento das comunicações .....	28
2.3.3 Controlar as comunicações.....	29
2.3.3.1 Entradas do controle das comunicações.....	30
2.3.3.2 Ferramentas e técnicas do controle das comunicações.....	31
2.3.3.3 Saídas do controle das comunicações.....	32
<b>3 A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 A comunicação na atuação do gerente do projeto .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 A importância da comunicação em projetos .....</b>	<b>36</b>

3.2.1 Comunicação eficaz no gerenciamento de projetos .....	37
3.2.2 Informação no ambiente de projeto .....	38
<b>3.3 Comunicação organizacional .....</b>	<b>39</b>
3.3.1 Dimensão humana na comunicação .....	40
3.3.2 Estratégias, planejamentos e a gestão da comunicação organizacional .....	41
3.3.2.1 Situações típicas de comunicação no ambiente de projetos .....	42
<b>4 FERRAMENTAS E TÉCNICAS PARA A COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 A Matriz RACI.....</b>	<b>45</b>
4.1.1 Objetivo e construção da Matriz RACI .....	47
4.1.2 Regras de uso da ferramenta Matriz RACI.....	48
<b>5 A PRÁTICA EM UM PROJETO ESCOLAR DA UEB OLAVO MELO.....</b>	<b>49</b>
<b>5.1 Contexto.....</b>	<b>49</b>
<b>5.2 Etapas do projeto .....</b>	<b>50</b>
<b>5.3 Declaração de Responsabilidades e obrigações no fluxo de informação ...</b>	<b>51</b>
4.2.3.1 Estrutura organizacional.....	51
4.2.3.2 Definição das atividades e responsabilidades .....	52
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS BIOGRÁFICAS.....</b>	<b>58</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A complexidade e o crescimento das organizações tornam as comunicações de forma eficaz cada vez mais indispensável na garantia de um projeto entregue com qualidade durante a concepção, aprovação e execução do mesmo.

O sucesso de um projeto é um conceito que deve estar bem afixado em mente quando se pretende gerenciá-lo. Não é suficiente entregar um produto ou serviço dentro do prazo e qualidade previstos se o custo é exorbitante, o cliente precisa recebê-lo em perfeitas características de prazo, custo e qualidade, se não for possível, compensações devem ser estudados, e racionalmente utilizados. Para isso, é necessário ter um conhecimento em detalhes de todos os interesses e prioridades das partes interessadas no projeto. A ideia é atingir as expectativas dos envolvidos ou superá-las, gerando confiança e credibilidade entre estes.

Contudo identificar e atender as necessidades e expectativas das partes envolvidas no projeto não é um papel muito fácil, visto que cada indivíduo envolvido pode ter maneira diferente de compreender as informações a ele distribuída.

A clareza nas atribuição de papéis é particularmente importante no contexto de um projeto, pois a sua ausência conduz a lacunas ou a duplicações de trabalho, a conflitos por recursos e desentendimentos entre as partes, causando uma ineficiência evitável, logo através da comunicação o gerente do projeto pode conseguir com maior facilidade o que deseja, dentro ou fora de uma organização, se a mesma conhecer e souber como utilizar melhor as ferramentas nela existente.

### **1.1 Motivação**

Vários são os problemas causados pela falta de comunicação eficiente dentro de um projeto, dentre eles destacam-se: ninguém sabe qual é o responsável por determinado processo do projeto, as partes interessadas possuem diferentes expectativas do projeto, etc. Todos esses problemas podem ser minimizados com o uso de ferramentas e técnicas adequadas. Surge então a questão de como resolvê-los? A motivação para o desenvolvimento deste trabalho sobre ferramentas e técnicas de comunicação no projeto, se deu da necessidade de encontrar soluções que minimizem o problema de comunicação no projeto Jornal Mural na escola Unidade de Ensino Básica Olavo de Melo.

## 2.2 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é discutir o funcionamento e a influência que a comunicação tem dentro de um projeto e apresentar as principais técnicas e ferramentas utilizadas pela gestão da comunicação em projetos.

Os objetivos específicos são:

- Colaborar com a escola Unidade de Ensino Básica Olavo Melo no desenvolvimento do projeto Jornal Mural, utilizando ferramentas e técnicas que facilite a comunicação no projeto.
- Explicar o uso da matriz RACI no contexto de um projeto.

## 1.3 Organização do trabalho

O trabalho está organizado da seguinte forma:

Neste capítulo foi realizada a introdução deste trabalho.

O segundo capítulo apresenta os conceitos fundamentais acerca do que vem a ser comunicação, os tipos de comunicação existentes, quais os elementos que envolvem o processo de comunicação, os processos utilizados no gerenciamento das comunicações dentro de um projeto.

O terceiro capítulo aborda a atuação do gerente na comunicação, quais elementos um gerente de projeto deve ter no processo comunicativo, a importância que a comunicação deve ter dentro de um projeto, como a comunicação deve ser dentro de uma organização e o importante papel que a dimensão humana desempenha no contexto comunicativo.

O quarto capítulo apresenta as ferramentas e técnicas utilizadas na comunicação, tendo como ferramenta utilizada a matriz RACI e toda sua descrição, como construir, regras de uso, limitações e utilização dentro de um projeto escolar.

O quinto capítulo 5 apresenta a conclusão do trabalho, ressaltando as dificuldades e sugestão de trabalhos futuros.



## 2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE A COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

A palavra comunicação é de origem latina “Comunicare” e significa a “ação de compartilhar e dividir” e está ligada diretamente ao processo onde existe um emissor da mensagem, um canal de comunicação e um receptor da mensagem em questão (CHAVES, 2014).

A comunicação abrange a troca efetiva e a compreensão da informação entre as partes. A comunicação efetiva é vital para o sucesso dos projetos, programas e portfólios; a informação correta deve ser transmitida às partes relevantes, de modo preciso e consistente ao encontro de suas expectativas. A comunicação deve ser útil, clara e oportuna (IPMABRASIL, 2012).

Comunicação é a relação estabelecida pela transmissão de estímulos e pelas respostas provocadas. É um processo voluntário, ou não, pelo qual dois agentes transmitem e/ou recebem mensagens, e podem envolver elementos inconscientes.

A comunicação humana é a forma como as pessoas interagem entre si, ela é inerente à natureza humana, que utiliza sensores para manipulação de símbolos ou sinais por alguém ou algum grupo perante outra pessoa ou grupo. Essas interações entre pessoas têm lugar sempre num contexto organizado.

Um dos grandes geradores de conflitos interpessoais nas organizações são as falhas de comunicação. A comunicação é de extrema importância para a organização, no entanto nem todos são capazes de criar o tipo de ambiente de trabalho rico em informações necessárias para ter o sucesso no atual ambiente complexo e exigente.

A política de comunicação adotada pelas organizações irá influenciar no desempenho dos mesmos, em outras palavras, as pessoas atuarão de acordo com as informações que recebem, podendo ou não provocar conflitos. Ela permitirá o estabelecimento de relações interpessoais funcionais que auxiliem a trabalhar juntos para que uma meta seja alcançada.

### 2.1 Tipos de comunicação

A comunicação quanto ao tipo pode ser classificada como verbal, não-verbal e paralinguística. É importante possuir este tipo de conhecimento para entendimento deste estudo.

**Comunicação verbal:** A comunicação verbal é toda aquela que é transferida via palavras, podendo estas serem faladas ou escritas. É um dos tipos mais eficazes para

transmitir informações. Mesmo com a evolução crescente nos meios eletrônicos, a comunicação verbal continua sendo a mais utilizada. A forma escrita, ganha espaço por causa das facilidades que a tecnologia proporciona, sendo seu principal utilitário o e-mail, que substitui as conversas antes realizadas pessoalmente, até mesmo para pessoas muito próximas fisicamente. É importante ressaltar a importância da comunicação oral presencial, pois possui um forte potencial motivador pessoal e incentivador do espírito de equipe. De fato um gerente de projetos não pode abrir mão desta ferramenta importantíssima que pode gerar confiança e união dentro da sua equipe de trabalho.

A Comunicação verbal oral é mais rápida em comparação com a escrita, permite manter a mensagem simples e sucinta, gerando agilidade e clareza. Na maioria das vezes, possibilita a obtenção de *feedback* do receptor no momento da transmissão da mensagem. É fundamental para o gerenciamento de conflitos e negociações, pois gera maior entendimento dos problemas e opiniões, viabilizando assim a minimização de problemas. Já a Comunicação verbal escrita é mais detalhada do que a oral, preferencialmente utilizada quando se vê necessário formalizar algum processo. Possibilita maior organização para melhor entendimento do receptor, deixando a mensagem à sua disposição para revisão e absorção.

**Comunicação não verbal:** é aquela que se dá sem o uso de palavras, utiliza a linguagem corporal que exclui o uso de sinais vocais ou paralinguísticos. Mensagens não verbais podem substituir, reforçar e, por muitas vezes, contradizer uma mensagem verbal.

**Comunicação paralinguística:** é a que usa de tonalidade, velocidade, entonação de voz, da qualidade dos sons que acompanham a fala e revela a situação em que o emissor se encontra. Ela pode ser também uma grande ferramenta para tratamento com todos os interessados no projeto, principalmente da equipe de projetos, pois assim pode-se perceber como anda o nível de motivação e satisfação dos colaboradores. Os métodos são classificados em:

Em conjunto com o tipo de comunicação a ser utilizado é necessário escolher o melhor método de comunicação, ou seja, qual é o meio a ser utilizado.

**Comunicação interativa:** ocorre a troca de informações de forma multidirecional. É o caso de teleconferências, reuniões e etc. Onde uma pessoa fornece informações e fica no aguardo de um *feedback*, de um retorno do receptor.

**Comunicação ativa:** fluxo de comunicação no sentido único, ou seja, informações são enviadas de uma pessoa para outra ou de uma para várias, porém sem a garantia de que o mesmo receberá ou compreenderá a mensagem. Como, por exemplo, relatórios de status do projeto.

**Comunicação passiva:** neste caso é quando a informação está disponível em algum local e as pessoas acessam este local para ter acesso a estas informações, por exemplo, um sistema de gerenciamento de projeto, onde é possível ver o andamento do projeto.

Os gerentes de projeto utilizam de todos os tipos e de todos os métodos de comunicação, sempre buscando utilizar a melhor ferramenta para se comunicar com as partes interessadas do projeto e quanto maior o número de partes interessadas mais complexa é a comunicação no projeto.

### 2.1.1 Estilos de comunicação

Dependendo da mensagem verbal, o gerente de projeto poderá empregar o estilo mais vantajoso, o estilo formal ou informal.

A comunicação pode ser classificada de acordo com os seguintes estilos:

**Comunicação formal:** é aquela onde um conjunto de regras e procedimentos devem ser seguidos, exigindo um formato, um protocolo. No ambiente de projetos, toda a documentação gerada nas organizações envolvidas, deve passar pelo gerente de projetos.

**Comunicação informal:** é aquela onde não há um conjunto de regras, a comunicação é livre. Um detalhe é que ela não gera custos elevados pelo fato de não depender de confirmações oficiais. Atualmente, com as concepções mais modernas em gerenciamento de projetos, têm-se adotado uma gestão mais informal, onde se tenta atingir uma comunicação eficiente nas direções horizontal e vertical. A comunicação informal pode trazer inúmeras vantagens se bem utilizada. Apresenta vantagem na agilidade de execução, podendo agregar valores de tempo ao projeto. Gera uma comunicação sustentada pela confiança entre os envolvidos, considerando que toda a equipe tem o mesmo objetivo. Porém, a comunicação formal não deve ser abolida do projeto, pois ela é necessária e indicada em inúmeras situações durante todo o ciclo de vida do projeto.

## 2.2 Componentes do processo de comunicação

O processo comunicacional tem como maior objetivo a interação humana, buscando o estabelecimento das relações e o entendimento entre os indivíduos.

Nesta seção será ilustrado um modelo para melhor compreensão do mecanismo de funcionamento de um processo de comunicação qualquer. Cada elemento presente é de suma importância para o bom desempenho do conjunto é que dita uma comunicação efetiva.

Segundo Chaves (CHAVES, 2014), o processo de comunicação, figura 2.1, se dá a partir do emissor, canal de comunicação e o receptor.



Figura 2.1 – O Processo de Comunicação  
Fonte: adaptado de Chaves (CHAVES, 2014).

**Emissor ou transmissor:** é o agente no processo de comunicação, o elemento responsável de emitir a mensagem em direção ao receptor. Ele é a fonte ou a origem do processo de comunicação.

De acordo com Robbins (ROBBINS, 2005), para alcançar a eficácia da Comunicação o emissor tem que ter como requisitos fundamentais:

- Habilidades: para que possa falar, ler, ouvir e raciocinar;
- Atitudes: pelo fato de influenciar o comportamento e por estarem relacionadas a ideias pré-concebidas, quanto a vários assuntos, as comunicações são influenciadas por determinados tipos de atitudes que as pessoas tomam;
- Conhecimento: a extensão e profundidade do conhecimento das pessoas sobre um assunto pode restringir (se o assunto não é de conhecimento do emissor) ou ampliar (quando o receptor não compreende a mensagem que está sendo transmitida) o campo comunicacional;
- Sistema sociocultural: a situação cultural em que o emissor se situa, com suas crenças, valores e atitudes influencia o tempo todo a sua função de comunicador.

**Mensagem:** é o que é dito, escrito, ou enviado por símbolos ou sinais, visando reações ou comportamentos. A mensagem deve ser compreensível tanto pelo emissor quanto pelo receptor, e pode ser transferida através de voz, texto, desenho, movimentos, expressões faciais ou por meios eletrônicos. Ela é composta por conteúdo e forma.

O conteúdo representa o que será transmitido e depende dos objetivos do processo comunicacional. Não deve ser insuficiente ou excessivo, deve comunicar o essencial, frente aos objetivos a serem alcançados pelo emissor.

A forma é a maneira pela qual a mensagem é transmitida. As formas básicas são as verbais, não-verbais e paralinguística.

**Canal de comunicação:** também chamado de Meio ou Mídia. É o mecanismo ou veículo utilizado para enviar a mensagem, com a incumbência de destacar e influenciar o efeito da mensagem.

**Receptor:** é o alvo do emissor, ou seja, aquele para a qual a mensagem foi destinada. Para que a transferência da informação seja efetiva, o receptor deve recebê-la e interpretá-la como pensava o emissor.

O gerente de projetos tem a responsabilidade de assegurar que as informações sejam explícitas, claras e completas, de modo que os seus receptores não tenham a dificuldade para entender a mensagem transmitida. Para que esse processo de comunicação seja eficaz, é preciso que o emissor codifique as mensagens levando em consideração o modo como o receptor as decodifica. Precisam também transmitir a mensagem por meio de veículos de comunicação eficazes, livres de ruídos, que alcancem o público alvo e desenvolvam canais de *feedback* para monitorar a resposta à mensagem.

### **2.3 Processos de gerenciamento das comunicações em projeto**

Nesta seção será destacado um modelo de gerência de comunicações em projetos.

Para que o projeto tenha chance de êxito, é necessário obter informações precisas de todo o projeto, pois se alguma descrição errada do produto, ou se no planejamento do escopo não estiver claro o que está dentro e fora do escopo, o projeto pode não ter fim. Por essa razão, os processos de gerenciamento das comunicações do projeto fornecem as ligações críticas entre pessoas e informações que são necessárias para comunicações bem-sucedidas.

Segundo o Guia PMBOK (PMBOK, 2014) o gerenciamento das comunicações do projeto são os processos necessários para garantir a geração, a coleta, a distribuição, o armazenamento, a recuperação e a destinação da informação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada.

A comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto. Os processos que envolvem o gerenciamento das comunicações do projeto, figura 2.2, foram definidos segundo o Guia PMBOK (PMBOK, 2014) em:

- Planejar as comunicações;
- Gerenciar as comunicações;
- Controlar as comunicações.

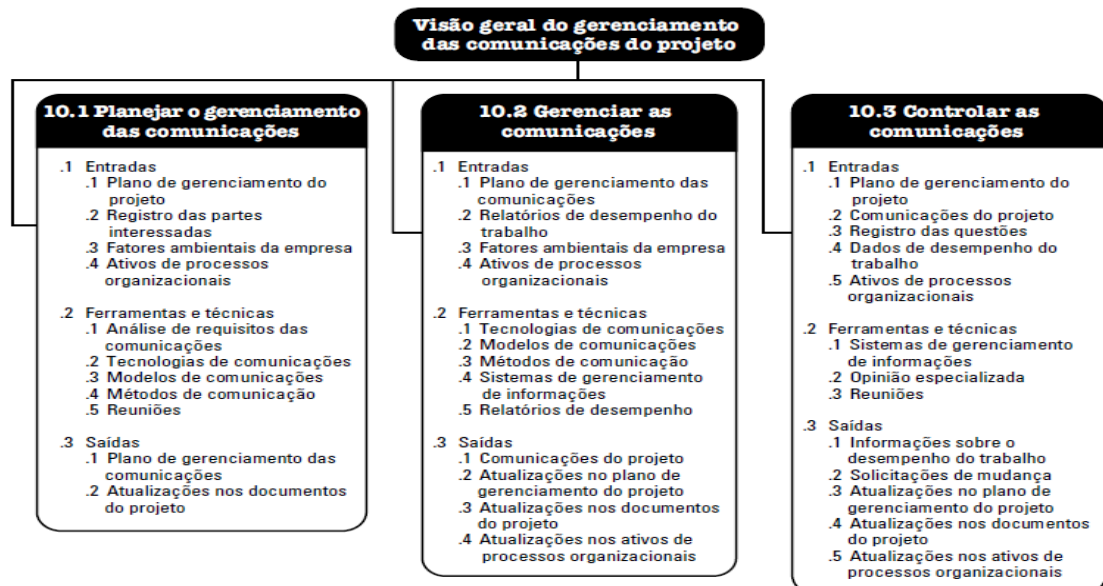


Figura 2.2 – Gerenciamento das Comunicações  
Fonte: Guia PMBOK (2014).

### 2.3.1 Planejar as comunicações

A elaboração de um plano de comunicação é importante para todo e qualquer projeto e a mesma deve ser realizada pelo gerente de projetos, garantindo assim que as partes interessadas receberão as informações no momento certo.

O Gerenciamento de projetos como modelo de gestão de negócio, apresenta diversas vantagens competitivas para as empresas. Apesar de existirem metas e objetivos estabelecidos pela alta administração, é de suma importância o perfeito entendimento do escopo e objetivo principal de um projeto por parte do gerente do projeto, pois este será o multiplicador destas informações e comandará o planejamento e execução do mesmo. Percebe-se, portanto a importância de uma

comunicação precisa e bem estruturada já na fase de concepção de um projeto. Como mencionado por (DINSMORE, 2003), a habilidade interpessoal, comunicação eficaz, é imprescindível para um bom gerente de projetos. Ele deverá decodificar, ou traduzir bem as informações recebidas, assimilá-las e ainda disseminá-las às pessoas afins. Se este processo é bem estruturado, o projeto adquire já no seu nascimento, parte da robustez desejável para que se atinja exatamente o objetivo estratégico que se pretende alcançar, minimizando as chances de eventuais retrabalhos, fontes de custos adicionais e inflação dos prazos.

Planejar o gerenciamento das comunicações, conforme o Guia PMBOK (PMBOK, 2014), é o processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas e nos ativos organizacionais disponíveis.

#### 2.3.1.1 Entradas do plano de comunicação

Para que seja possível planejar as comunicações de forma eficiente, ou seja, fornecer somente informações necessárias para pessoas ou grupo que precisa de informação, o gerente de projetos precisa considerar pelo menos as seguintes entradas:

1. Plano de gerenciamento do projeto: é a documentação das determinações das necessidades de informações do projeto, ou seja, descreve como o projeto será executado, monitorado e controlado. Uma vez que o plano de gerenciamento tenha sido estabelecido, ele somente pode ser modificado quando uma solicitação de mudança é gerada e aprovada através do processo realizar o controle integrado de mudanças.
2. Registro das partes interessadas: é o processo que identifica todas as partes interessadas, ou seja, todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto. É fundamental para o sucesso do projeto, e deve ser feito logo no início do projeto, a fim de analisar seus níveis de interesse, expectativas, importância e influência, e garantir o seu envolvimento no projeto.
3. Fatores ambientais da empresa: são o grupo de conhecimento, experiências e procedimentos que ambientam tanto internamente como externamente a empresa executora do projeto ou qualquer outra empresa interessada no projeto.

4. Ativos de processos organizacionais: São as informações e conhecimentos obtidos durante o desenvolvimento do próprio projeto ou de outros projetos, simultâneos ou anteriores.

As entradas do plano de comunicação oferecem ao gerente do projeto todos os requisitos necessários para que o mesmo possa estabelecer quais ferramentas e técnicas serão necessárias para o funcionamento eficaz do ciclo do projeto.

#### 2.3.1.2 Ferramentas e técnicas do plano de comunicação

Com as entradas em mãos o gerente de projeto poderá desenvolver um plano de gerenciamento das comunicações do projeto utilizando as seguintes ferramentas e técnicas:

1. Análise dos requisitos das comunicações: é um processo que resulta na soma das necessidades de informações das partes interessadas no projeto. Tem por objetivo estender a todos a compreensão dos efeitos das mudanças trazidas pela solução e as ligações entre a solução e os objetivos e metas do negócio. As fontes de informações normalmente usadas para identificar e definir os requisitos das comunicações do projeto incluem os itens abaixo, mas não estão limitadas a eles:
  - Organogramas;
  - Relacionamento de responsabilidades envolvidas no projeto;
  - Logística do número de pessoas envolvidas no projeto;
  - Departamentos envolvidos no projeto;
  - Necessidade de informações externa e internas;
2. Tecnologia de comunicações: determina o sistema ou método que será utilizado para distribuir as informações as partes interessadas, podendo ser:
  - Urgência da necessidade da informação, ou seja, imediatas ou periódicas;
  - Disponibilidade da tecnologia;
  - Define se a equipe do projeto precisa de capacitação para o uso da tecnologia escolhida;
  - Define se a tecnologia poderá mudar antes do final do projeto;



3. Modelos de comunicações: o modelo de comunicação tem por objetivo facilitar as comunicações entre as partes interessadas no projeto, conforme especificado no item 2.1.
4. Métodos de comunicação: usados para compartilhar informações entre as partes interessadas do projeto, detalhado anteriormente no item 2.1.
5. Reuniões: usada com o objetivo de discutir e aborda tópicos relativos ao projeto. Participam dessas reuniões o gerente do projeto, as partes interessadas envolvidas de acordo com o tópico que será abordado.

Para que as necessidades de informações sejam adequadamente definidas e gerenciadas, é necessária uma avaliação do valor das informações, e o uso de técnicas e ferramentas de forma que se possa informar apenas o que é relevante para cada tipo de interessado.

#### 2.3.1.3 Saídas do plano de comunicação

Com a aplicação das ferramentas e técnicas, o gerente de projetos terá as seguintes saídas:

1. Plano de gerenciamento das comunicações: descreve como as comunicações do projeto serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas.

O gerente do projeto deve definir como as informações do projeto deverão ser distribuídas, prazos para distribuição, o mecanismo e a frequência para informar as partes interessadas.

2. Atualizações nos documentos do projeto: os documentos do projeto que podem ser atualizados conforme as necessidades do projeto e quando houver mudanças e as tarefas concluídas.

É necessário implementar o plano do projeto e cumpri-lo rigorosamente para assegurar o sucesso do projeto. O gerente do projeto deve ter a adesão da equipe antes de prosseguir com o plano.

#### 2.3.2 Gerenciar as comunicações

Este é o processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, a fim de comunicar conforme planejado. Este processo é executado durante todo o projeto e em todos os processos de gerenciamento, tendo aqui como foco principal a execução, que envolve a implementação do plano de

gerenciamento das comunicações, bem como responder as solicitações inesperadas de informações.

O gerenciamento das comunicações ajuda a satisfazer as necessidades das partes interessadas no projeto e resolver problemas com elas. O gerenciamento ativo das partes interessadas aumenta a probabilidade do projeto não se desviar do curso por causa de problemas não resolvidos das partes interessadas, aumenta a capacidade das pessoas operarem em cooperação e limita as interrupções durante o projeto.

Uma vez satisfeita as necessidades das partes interessadas no projeto, eles desempenharão seus papéis perfeitamente e não atrapalharão o fluxo de trabalho, levando ao sucesso do projeto. Caso contrário, irão se transformar em potenciais sabotadores do projeto, conduzindo o mesmo ao fracasso (MUTO, 2006).

O principal benefício desse processo é possibilitar um fluxo de comunicação eficiente e eficaz entre as partes interessadas do projeto.

Segundo o Guia PMBOK (PMBOK, 2014), uma distribuição eficaz de informações pode incluir diversas técnicas, como:

- Modelos de emissor-receptor: a incorporação de ciclos de feedback para fornecer oportunidades de interação/participação e remover barreiras de comunicação.
- Escolha dos meios de comunicação: decidir quando comunicar por escrito ou oralmente, quando preparar um memorando informal ou um relatório formal, e quando se comunicar presencialmente ou por email.
- Estilo de redação: uso adequado da voz ativa ou passiva, estrutura das frases, e escolha das palavras.
- Técnicas de gerenciamento de reuniões: preparação de uma agenda e administração de conflitos.
- Técnicas de apresentação: consciência do impacto da linguagem corporal e desenvolvimento de recursos visuais.
- Técnicas de facilitação: obtenção de consenso e superação de obstáculos.
- Técnicas de escuta: escutar ativamente (confirmar, esclarecer e confirmar o entendimento) e remover as barreiras que afetam negativamente a compreensão.

Os objetivos principais nesse processo é assegurar que as informações sejam recuperadas e distribuídas às partes interessadas de maneira certa, responda às solicitações esperadas e inesperadas de informação, mantenha o registro de projetos atualizados de forma apropriada. Para que isso seja possível é preciso considerar as entradas, ferramentas, técnicas e saídas descritas a seguir.

### 2.3.2.1 Entradas do gerenciamento das comunicações

Para que o gerente de projetos separe as informações corretas e necessárias para cada parte interessada, e prepare a distribuição oportuna é preciso considerar as seguintes quatro entradas:

1. Plano de gerenciamento das comunicações: descreve como as comunicações serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas. Essas informações são obtidas no processo planejar o gerenciamento das comunicações.
2. Relatórios de desempenho do trabalho: são um conjunto de informações de desempenho e progresso do projeto que pode ser usado para facilitar a discussão e criar comunicações. Eles devem estar sempre disponíveis antes das reuniões de projeto e devem ter o máximo de precisão e atualização possível.
3. Fatores ambientais da empresa: os fatores que normalmente influenciam este processo podem ser a estrutura e cultura organizacional, regulamentos e padrões das indústrias e governo, sistema de gerenciamento de projetos.
4. Ativos de processos organizacionais: os principais ativos que podem ser utilizados neste processo são políticas e orientações referentes à distribuição de informações, modelos e informações históricas e lições aprendidas.

As entradas do gerenciamento das comunicações oferecem ao gerente de projetos todas as informações necessárias que cada parte interessada deve saber e em que tempo essa informação deve chegar a elas, dando suporte para a definição das ferramentas e técnicas a serem utilizadas.

### 2.3.2.2 Ferramentas e técnicas do gerenciamento das comunicações

Com as entradas em mãos o gerente de projetos pode colocar as informações necessárias e corretas à disposição dos interessados no momento oportuno utilizando as cinco ferramentas e técnicas:

1. Tecnologias de comunicações: assegurar que a escolha da tecnologia apropriada para as informações que estão sendo comunicadas. Essas informações podem envolver várias ferramentas tais como:
  - Distribuição de documentos impressos;
  - Sistemas manuais de arquivamento;
  - Comunicados de imprensa;
  - Bancos de dados eletrônicos com acesso compartilhado;
  - Telefone, websites, entre outros;
2. Modelos de comunicações - a escolha do modelo é de importante consideração neste processo, o foco deve ser na escolha de um modelo que ajude o projeto a atingir seu objetivo de uma forma que as barreiras de comunicação, conhecida como ruídos, sejam identificadas e gerenciadas.
3. Métodos de comunicação: assegurar que as informações criadas e distribuídas foram recebidas e compreendidas para possibilitar a resposta e o *feedback*. Podem ser reuniões individuais e em grupo, conferências de vídeo e áudio, conversas por computador, entre outros.
4. Sistemas de gerenciamento de informações: as informações do projeto são gerenciadas e distribuídas usando várias ferramentas, tais como:
  - Gerenciamento de documento físico: Cartas, memorandos, relatórios e comunicados;
  - Comunicações eletrônicas: e-mail, fax, correio de voz, registro telefônico, vídeo e web conferencia, websites, e publicações na internet;
  - Ferramentas eletrônicas de gerenciamento de projeto: ferramentas online para cronograma e softwares de gerenciamento de projetos, software para reuniões e trabalhos virtuais, portais e ferramentas de trabalho colaborativo;
5. Relatórios de desempenho: estes relatórios tem o objetivo de coletar e distribuir as informações do projeto, incluindo relatórios de situação, medição de progresso e previsões.

Um dos objetivos principais é analisar o desempenho do que foi realizado em comparação ao que foi previsto. Alguns dos relatórios mais utilizados são:

  - Análise de desempenho anterior;
  - Análise das previsões do projeto (incluindo tempo e custo);

- Situação atual dos riscos e questões;
- Trabalho completo durante o período;
- Trabalho a ser completado para o próximo período;
- Resumo das alterações aprovadas no período;
- Outras informações relevantes, contendo revisões e discussões.

Com essas ferramentas e técnicas o gerente de projetos entende e gerencia as expectativas de todas as partes interessadas, mantendo um nível de aceitação e satisfação e ajudando na solução de questões.

### 2.3.2.3 Saídas do gerenciamento das comunicações

Com a aplicação das ferramentas e técnicas sugeridas, o gerente de projetos obtém as quatro saídas para realizar a distribuição das informações:

1. Comunicações do projeto: para gerenciar as comunicações do projeto é necessário envolver as atividades requeridas para a criação, distribuição, recebimento, reconhecimento e entendimento das informações. A partir disso as comunicações do projeto podem incluir, mas não se limitar a:
  - Relatórios desempenho;
  - Situação das entregas;
  - Progresso do cronograma
  - Custos incorridos.
2. Atualizações no plano de gerenciamento do projeto: gerenciar as comunicações do projeto pode fornecer atualizações para os planos de gerenciamento das partes interessadas, comunicações e nas linhas de base do projeto;
3. Atualizações nos documentos do projeto: outros documentos do projeto podem ser atualizados neste processo, tais como:
  - Registro das questões
  - Cronograma do projeto;
  - Requisitos de recursos financeiros do projeto.
4. Atualizações nos ativos de processos organizacionais: os ativos que podem ser atualizados com estes processos são:

- Notificações das partes interessadas: podem ser fornecidas informações às partes interessadas sobre questões solucionadas, mudanças aprovadas e a situação geral do projeto.
- Relatórios do projeto: os relatórios formais e informais do projeto descrevem o andamento do projeto e incluem lições aprendidas, registros de questões, relatórios de encerramento do projeto.
- Apresentações do projeto: a equipe do projeto fornece informações de modo formal ou informal a uma ou todas as partes interessadas do projeto. As informações e o método de apresentação devem ser relevantes às necessidades do público.
- Registros do projeto: podem incluir correspondência, memorandos, atas de reuniões e outros documentos que descrevam o projeto. Essas informações, na medida em que seja possível e apropriado, devem ser mantidas de maneira organizada. Os membros da equipe do projeto também podem manter registros em um diário do projeto, que pode ser físico ou eletrônico.
- *Feedback* das partes interessadas: as informações recebidas das partes interessadas em relação às operações do projeto são distribuídas e usadas para modificar ou melhorar o desempenho futuro do projeto.
- Documentação de lições aprendidas: a documentação inclui as causas dos problemas, o motivo que levou à ação corretiva escolhida e outros tipos de lições aprendidas sobre o gerenciamento das comunicações. As lições aprendidas devem ser documentadas e distribuídas para que façam parte do banco de dados histórico tanto do projeto quanto da organização executora.

As saídas do gerenciamento das comunicações contribuem para que as informações fluam dentro do projeto, facilitando a condução do mesmo.

### 2.3.3 Controlar as comunicações

Esse processo é responsável por controlar e monitorar as comunicações do projeto a partir do plano de gerenciamento das comunicações, identificando a necessidade de ações preventivas, corretivas e melhorias. Trata-se de um processo que exige capacidade de agir e atenção do gerente do projeto.

Controlar as comunicações é o processo de monitorar e controlar as comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas.

Este monitoramento e controle das comunicações permitem também análises que ajudam a entender o andamento do projeto, e conseqüentemente prever os resultados futuros. Geralmente estas análises são realizadas a partir de relatórios de desempenho, que podem fornecer informações em níveis diferentes e mais adequados para cada público envolvido, além de possuir variados formatos com objetivos específicos diferentes.

#### 2.3.3.1 Entradas do controle das comunicações

Para realizar o controle das comunicações do projeto de forma eficiente, o gerente de projetos precisa considerar pelo menos cinco entradas:

1. Plano de gerenciamento do projeto: é o documento que descreve como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado. Ele é obtido no plano de gerenciamento do projeto, dando atenção especial aos seguintes elementos:
  - Razões para distribuição das informações;
  - Prazo e frequência para a distribuição das informações requeridas;
  - Indivíduo ou grupo responsável pela comunicação da informação;
  - Indivíduo ou grupo que recebem as informações.
2. Comunicações do projeto: o processo de controle das comunicações envolve as atividades que são requeridas para que as informações e comunicações sejam monitoradas, colocadas em práticas e atualizadas para as partes interessadas. As comunicações do projeto podem incluir:
  - Andamento das entregas;
  - Progresso do cronograma;
  - Custos incorridos;
3. Registro das questões - é usado para documentar e monitorar a solução das questões. Sendo assim deve ser usada para facilitar e garantir o entendimento comum de todas as questões identificadas.
4. Dados de desempenho do trabalho: podem incluir detalhes importantes sobre quais comunicações precisam ser distribuídas realmente, quais *feedback*

precisam ser realizados, que pesquisas podem ter efetividade nas comunicações ou outras observações identificadas durante as atividades de comunicação.

5. Ativos de processos organizacionais: os ativos que normalmente afetam este processo são:

- Modelos de relatórios;
- Políticas, padrões e procedimentos que definem as comunicações;
- Tecnologias de comunicações específicas disponíveis;
- Meios de comunicação permitidos;
- Políticas de retenção de registros;
- Requisitos de segurança.

As entradas do controle das comunicações oferecem ao gerente do projeto todas as informações do andamento, do envio e recebimento das comunicações as partes interessadas, para que possam ser utilizadas ferramentas e técnicas adequadas no monitoramento das comunicações.

### 2.3.3.2 Ferramentas e técnicas do controle das comunicações

Com as entradas em mãos o gerente de projetos poderá controlar as comunicações do projeto com eficiência utilizando três ferramentas e técnicas:

1. Sistemas de gerenciamento de informações: são ferramentas ou softwares, que apoiam o gerente de projetos na coleta, armazenamento e distribuição de informações para as partes interessadas. Geralmente as informações disseminadas são sobre custos, cronograma e desempenho.
2. Opinião especializada: as opiniões especializadas frequentemente invocam a equipe do projeto a avaliar os impactos das comunicações do projeto, as necessidades de ação ou intervenção, as ações devem ser feitas, os responsáveis por tais ações e o prazo tomar a ação. Essa opinião especializada pode precisar ser aplicada a detalhes técnicos e/ou de gerenciamento, e pode ser fornecida por qualquer grupo ou indivíduo com conhecimento ou treinamento especializado, como:
  - Outras unidades dentro da organização;
  - Consultores;
  - Partes interessadas, inclusive clientes ou patrocinadores;



- Associações profissionais e técnicas;
  - Setores da indústria;
3. Reuniões: o processo controlar as comunicações requer a discussão e o diálogo com a equipe do projeto para determinar a forma mais apropriada de atualizar e comunicar o desempenho e responder às solicitações de informações das partes interessadas. Essas discussões e diálogos são geralmente facilitados através de reuniões, que podem ser conduzidas presencialmente ou online e em vários locais. As reuniões de projeto também incluem discussões e o diálogo com fornecedores e vendedores, e outras partes interessadas.

As ferramentas e técnicas do controle das comunicações contribuem para que o gerente do projeto tenha o controle do desempenho do projeto e fornecem informações do status em relação ao escopo, cronograma, custo, qualidade, recursos e riscos para as várias partes interessadas conforme o Plano de Gerenciamento de Comunicação.

#### 2.3.3.3 Saídas do controle das comunicações

Com a aplicação das ferramentas e técnicas propostas o gerente de projetos realizará o controle das comunicações, produzindo as seguintes saídas como resultado deste processo:

1. Informações sobre o desempenho do trabalho: com o objetivo principal de organizar e sumarizar as informações obtidas apresentando os resultados das análises de várias formas, como relatórios analíticos, tabelas, histogramas, entre outros.
2. Solicitações de mudança: as análises da performance do projeto frequentemente geram requisições de mudanças para algum aspecto do projeto, e que frequentemente necessitam de ajuste, ação ou intervenção que podem ser realizadas através do processo de realizar o controle integrado de mudanças. Em consequência, as solicitações podem resultar em:
  - Estimativas de custos novas ou revisadas, sequências de atividades, datas de cronograma, requisitos de recursos e análise de alternativas de resposta aos riscos;
  - Ajustes no plano de gerenciamento do projeto e documentos;

- Recomendações de ações corretivas que possam realinhar o desempenho futuro esperado do projeto com o plano de gerenciamento do projeto;
  - Recomendações de ações preventivas que possam reduzir a probabilidade de ocorrência de um desempenho negativo futuro para o projeto.
3. Atualizações no plano de gerenciamento do projeto: o controle das comunicações do projeto pode gerar alterações no plano de gerenciamento das comunicações, bem como em outros elementos do plano de gerenciamento do projeto.
  4. Atualizações nos documentos do projeto: alguns documentos podem necessitar de atualizações como resultado do controle das comunicações do projeto, projeto, como por exemplo:
    - Previsões;
    - Relatórios de desempenho;
    - Registro das questões.
  5. Atualizações nos ativos de processos organizacionais: os principais ativos que podem ser atualizados ao final deste processo incluem modelos dos relatórios, documentação das lições aprendidas, causas e questões, motivos de ações corretivas e banco de dados histórico do projeto e da organização executora.

O processo de gerenciamento das comunicações do projeto é de suma importância, pois dela depende a sintonia da equipe com os objetivos do projeto, o que trará como consequência o cumprimento dos prazos e custos e o atendimento dos critérios de qualidade, todos estabelecidos a priori. Conscientes disso, gerentes de projetos devem cuidar desta área, evitando superestimar apenas aspectos técnicos. Sendo assim, duas alternativas podem ser sugeridas caso o gerente não se sinta capacitado a enfrentar os desafios que o planejamento e a execução da comunicação demandam, ou ele procura desenvolver as competências requeridas por este processo ou delega a alguém de reconhecida competência a função de cuidar da comunicação.

### **3 A COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS**

A necessidade de um gerenciamento eficaz de projetos, apoiado por um bom controle sobre as atividades realizadas e a realizar, e ainda monitoramento das interferências com atividades operacionais existentes, uma prática esperada e comum é a divisão dos projetos em etapas. O somatório dessas etapas determina o ciclo de vida do projeto. Gerenciar a comunicação em todo o ciclo de vida de um projeto representa uma habilidade imprescindível para o bom andamento de um projeto.

Nesta seção será destacado qual o papel da comunicação na atuação do gerente do projeto, a importância da comunicação em projetos. Em seguida, é apresentada a comunicação organizacional.

#### **3.1 A comunicação na atuação do gerente do projeto**

Falhas na comunicação provocam conflitos e improdutividade, espalhando ressentimentos. Traduzir bem as mensagens, realizar ligações coerentes entre pensar, planejar, transmitir e agir nos torna mais preparados para a solução de conflitos interpessoais.

A comunicação interpessoal talvez seja uma das competências gerenciais mais importantes e menos compreendidas. Saber quando e como compartilhar informação requer compreensão bastante complexa de pessoas e situações. Assim, um gerente de projetos precisará desenvolver recursos para a utilização correta e eficaz do processo comunicativo.

Na gerência de projetos, a comunicação é matéria-prima essencial ao sucesso de qualquer empreendimento. A comunicação assume importância vital. O papel do gerente de projetos é incentivar a participação de todos os interessados no projeto, assim como mobilizar recursos para assegurar a realização desse projeto.

O verdadeiro papel da comunicação então passa a ser o de influenciar e envolver a todos, comunicando a trajetória do projeto que se quer percorrer, traduzindo-a em diretrizes, processos e práticas.

Essa comunicação está relacionada a emoções e valores que se associam a fatos e informações, envolvendo assim as pessoas que se comprometem a coordenar suas ações com as metas organizacionais e se empenham em investir nas realizações dos projetos da empresa.

Os gerentes de projetos devem consumir valiosos recursos de tempo, energia e foco para o pleno envolvimento das pessoas e equipes, dando-lhes direção, definindo metas, objetivos, papéis, funções e resultados, enfim, dando significado ao projeto que executam. É ajudar as pessoas a ver e a perceber como suas contribuições serão importantes para a realização das metas da empresa.

É importante que o gerente de projetos possua os seguintes elementos dos aspectos envolvidos no processo de comunicação:

- Comunicação objetiva: trata de questões que podem ser observadas da mesma forma por qualquer pessoa: fatos, acontecimentos, dados, ações. Normalmente, transmite dados para proporcionar à outra pessoa melhores condições de decidir e agir. Processam-se principalmente por linguagem verbal. O gerente de projetos para ser eficaz no processo comunicativo objetivo, deve endereçar as mensagens somente a pessoas certas, explicar o resultado que espera evitando ser vago, dando sempre informações completas, pedir o *feedback* para saber se realmente o outro compreendeu a mensagem transmitida.
- Comunicação subjetiva: trata de questões que só podem ser observadas indiretamente. Normalmente, expressa sentimentos, intenções e convicções que temos a respeito da pessoa com quem falamos, a respeito da situação que está sendo vivida no momento da fala e a respeito do próprio assunto que falamos. Processa-se principalmente através de sinais não verbais, embora possa também ser expresso através de palavras. O gerente de projetos para ser eficaz no processo comunicativo subjetivo, tem que ter intenção construtiva ao fazer a comunicação, estar de fato aceitando o outro, levando em consideração seus problemas, seus pontos de vista e suas expectativas, ter consciência dos sentimentos ligados ao que está dizendo, estar demonstrando os sentimentos que está tendo, de forma sincera e eficaz.
- Comunicação assertiva: ser assertivo significa firme e sincero. Dizer o que se pensa com o cuidado de manter um balanço que evite a agressividade, mas também fuja da submissão. Concentrar-se em fatos e evitar julgamentos. A assertividade se dá quando você consegue passar a informação sem que haja insegurança, dúvidas ou o risco de enganos e falhas. Ou seja, é preciso que o emissor seja claro para que o receptor receba o recado de forma correta. O gerente de projetos tem possuir atitudes de comportamento assertivo, como:

autoestima, determinação, empatia, adaptabilidade, autocontrole, tolerância a frustração, etc. Além disso, o gerente de projetos tem que ser objetivo, pois a clareza do seu desejo é condição básica para comunicação firme, direta e segura; partir de um pensamento positivo que ajudará a percorrer o caminho com determinação e confiança; ser proativo para atingir resultados, ou seja, é antecipar possíveis problemas que possam interferir nos resultados finais, planejando para evitar que ocorram.

### **3.2 A importância da comunicação em projetos**

A falha na comunicação é um dos principais motivos para o fracasso em projetos. Segundo o PMI (PMI, 2010), para as 300 empresas de grande porte, 51% tem a comunicação como o terceiro problema que ocorre com mais frequência nos projetos.

As principais causas do fracasso ou sucesso nos projetos são: envolvimento e suporte as partes interessadas, objetivos de negócios claros, gerente de projeto experiente.

Todos estes fatores dependem do gerente de projeto e da equipe possuírem boas habilidades de comunicação, especialmente com pessoas de áreas diferentes.

Quando se fala em insucesso no gerenciamento de projetos, pensamos logo em problemas oriundo da gestão de tempo que nos leva a prazo, escopo e qualidade. Gerenciar todas estas áreas, requer do gerente de projeto uma gama de habilidades e técnicas efetivas, pois muitos elementos precisam ser coordenados. Manter um time unido e sólido, e atender as expectativas das partes interessadas é um dos grandes desafios que um gerente de projetos enfrenta.

De acordo com Dinsmore (DISMORE, 2005 apud OLIVEIRA, DUARTE, 2010), em projetos concluídos com sucesso o gerente gasta 90% do seu tempo envolvido com algum tipo de comunicação ou com problemas vindos desse processo, pois a ineficácia na comunicação contribui para impactos negativos em todas as outras áreas de conhecimento do projeto.

Entre os vários motivos que levam um projeto ao insucesso destacasse a falta de um planejamento de comunicação no gerenciamento do projeto ou a concepção de um planejamento mal elaborado, sem levar em consideração os interesses das partes interessadas e a definição dos meios de comunicação.

O gerenciamento da comunicação dos projetos lida com a necessidade de fornecer informações aos envolvidos, com o objetivo de diminuir a resistência e as barreiras na execução do projeto. A comunicação apoia a mudança de cultura, pois alinha o conhecimento dos envolvidos às mudanças que poderão ocorrer.

Para que um projeto tenha sucesso é necessário planejar a comunicação na fase de planejamento do projeto. Para que o planejamento da comunicação possa ser feito é preciso ter o registro das partes interessadas, onde são identificados de forma proativa na parte inicial do projeto. É necessária, ainda, uma avaliação do valor dessas informações, de forma a mostrar que realmente são relevantes para cada interessado. A falta dessa avaliação de valor relativo das informações pode fazer com que as mesmas sejam disseminadas de forma excessiva ou inadequada.

Um bom plano de comunicação pode ser a chave para que a execução e o controle do projeto tenham sucesso. O desenvolvimento de um bom plano de comunicação inclui alguns importantes fatores como: gerenciar a informação no ambiente de projeto e expectativas das partes interessadas.

### 3.2.1 Comunicação eficaz no gerenciamento de projetos

Há vários casos em que excelentes profissionais, de sólida formação técnica, se veem em dificuldades no exercício da gerência de projetos, e acabam descobrindo que além do perfil técnico, precisam colocar em prática uma série de habilidades para as quais não estão devidamente preparados. Neste sentido, podemos destacar algumas capacidades necessárias ao gerente de projetos, cujo exercício depende do bom uso da sua capacidade de comunicação. São elas: construção de relacionamento, motivação da equipe, tratamento de conflitos e gerenciamento das expectativas das partes interessadas. O objetivo é uma comunicação eficaz.

A comunicação eficaz ocorre quando a mensagem é enviada, recebida e entendida conforme pretendida pelo emissor. Trata-se de um processo de duas partes, que requer boa vontade, motivação e disciplina, tanto do emissor quanto do receptor.

A comunicação eficaz é a combinação da capacidade de cativar e obter credibilidade do ouvinte por meio da comunicação subjetiva, com a capacidade de informar e argumentar através da comunicação objetiva.

A comunicação bem implementada oferece vários benefícios ao projeto, por outro pode provocar efeitos devastadores se for mal apresentada, se utilizar o tipo errado de abordagem, ou mesmo se oferecida em excesso.

Uma comunicação eficaz ajuda a evitar surpresas durante a execução do projeto, antecipando situações desfavoráveis que podem ser encontradas ou, até mesmo, evitando o surgimento de barreiras à comunicação.

Uma das maneiras de se obter uma comunicação eficaz é organizar um plano de comunicação, cujo objetivo é o de descrever os processos de comunicação das partes interessadas e a forma de administrá-los, para garantir que as informações cheguem às pessoas corretas, dentro do prazo necessário e de maneira economicamente viável, sendo constantemente atualizado. Dessa forma, torna-se mais fácil identificar problemas com antecedência e, tão importante quanto, definir estratégias para solucioná-los, tornando o trabalho mais assertivo e aumentando a satisfação das partes interessadas.

### 3.2.2 Informação no ambiente de projeto

A comunicação é um processo que envolve troca, ou seja, envolve a transmissão e a recepção de informação entre dois domínios, que são o emissor e o receptor. Para viabilizar a comunicação, essa informação pode ser transmitida através de diferentes meios, ou canais, que representam a forma utilizada para que o objetivo seja alcançado.

A informação, elemento chave no processo de comunicação, precisa ser gerada, coletada, interpretada, armazenada e transferida de modo que quem vai recebê-la interprete-a na forma e essência em que foi gerada. O fato é que para este processo correr efetivamente como desejado por um gerente de projeto, as pessoas devem estar preparadas e habilitadas para tal. Este assunto fica ainda mais delicado quando o volume e frequência de informações se tornam muito grande. O uso de uma informação precisa, no momento oportuno e nas mãos da pessoa certa, é um diferencial para o sucesso do projeto.

A informação quando usada para apoiar uma decisão, ela tem um valor inerente. Desta forma, deve possuir características como: ser relevante e suficientemente precisa para seu propósito; ser oportuna e mostrar o correto nível de detalhe; ser originária de uma fonte confiável; ser comunicada por um adequado canal de comunicação; e ser compreensível pelo usuário.

Com a compreensão do valor da informação para a organização, pode-se perceber que ela é um fator importante para o sucesso de um projeto, identificando as necessidades de informações das partes interessadas e determinando uma maneira adequada para atender a essas necessidades segundo o Guia PMBOK (PMBOK, 2014).

Gerenciar projetos, requer habilidade para gerir eventos, atividades e pessoas. Para isso, uma boa gestão da comunicação é crítica na obtenção do resultado esperado do projeto.

### **3.3 Comunicação organizacional**

As organizações utilizam-se de todos os métodos de comunicação disponíveis, com o intuito de criar mensagens persuasivas e manipular os públicos nos quais têm interesse, essa é uma perspectiva que visa somente seus próprios objetivos, não se importando com os objetivos dos públicos. A evolução deste modelo apresenta-se nas organizações que se embasam em uma perspectiva mais moderna, que buscam equilibrar tanto seus interesses quanto os de seus públicos, utilizando a comunicação como uma fórmula para a administração dos conflitos advindos da diferença de objetivos.

Assim, a comunicação nas organizações necessita ser cuidada e trabalhada com máxima eficiência, sob pena de não solucionar ou até mesmo causar graves danos à perfeita atividade das empresas. Portanto, há que se atentar para as variáveis que podem interferir de forma negativa no bom andamento do processo comunicativo, dentre as quais: assinalam as ideias preconcebidas, a motivação e o interesse, a credibilidade da fonte, a habilidade de comunicar, o clima organizacional e a complexidade dos canais envolvidos.

O gerenciamento da comunicação no ambiente organizacional originou-se, principalmente, devido a alguns fatores como a falta de um claro posicionamento das organizações, a falta de verbas e recursos destinados à comunicação, a falta de planos e projetos de comunicação e à falta de pessoal qualificado. Quanto aos líderes e comunicadores, poucos sabiam como se comunicar corretamente com seu quadro de pessoal. De uma forma geral, o maior obstáculo era, então, a falta de uma cultura de comunicação nas empresas, que trouxesse consigo um processo de comunicação organizado.



### 3.3.1 Dimensão humana na comunicação

Para que seja possível compreender o projeto e seus objetivos, é necessário que primeiro se discorra sobre a dimensão humana na comunicação organizacional.

A dimensão humana nos processos de administração da organização, contribui para o processo de alcance do sucesso comunicacional e dos negócios. A dimensão humana, através de esforços de comunicação, trata tanto o público interno como o externo como verdadeiros cidadãos, buscando assegurar-lhes seus direitos humanos, como o direito à informação concreta e verdadeira, à transparência e à ética organizacional, ao diálogo, ao suprimento das necessidades dos públicos estratégicos, à comunicação de mão dupla, etc. A dimensão humana exige um verdadeiro comprometimento por parte dos gestores para gerar em uma organização um ambiente propício para relacionamentos interpessoais realmente qualitativos nas relações cotidianas de trabalho.

- Comunicação na Dimensão Intrapessoal: a dimensão intrapessoal é a primeira dimensão, a mais importante e está sempre presente nos processos de grupo. Nessa dimensão precisamos visitar e conhecer o “eu”, para estabelecer uma comunicação entre nossos pensamentos, sentimentos e ações, para podermos estabelecer uma comunicação com o mundo externo (PASSADORI, 2012).

O equilíbrio interior, a autoaceitação e autovalorização, a sensação de saúde, bem estar físico e mental, proporciona segurança, abordagem positiva, construtiva e equilibrada nos contatos com os outros e com o mundo. Muitos problemas de participação no grupo originam-se nesta dimensão. As dificuldades intrapessoais não resolvidas aparecem nas situações de grupo de forma direta ou indireta.

- Comunicação na Dimensão Interpessoal: a dimensão interpessoal desenvolve a relação com o próximo, oferecendo inúmeras oportunidades de crescimento em sociedade. Cada grupo constrói um clima emocional próprio através das relações entre seus membros (PASSADORI, 2012). O clima afeta as atividades e o desempenho global, caracterizando tendências de coesão e integração de esforços ou conflitos, competição e desagregação.

Estas dimensões, portanto, veem os processos comunicativos de uma maneira limitada, pois não há planejamento estratégico a respeito das ações de comunicação, mas somente uma utilização operacional das mesmas. Com isso, comunicação torna-

se um fator estratégico na gestão na empresa, considerando, portanto, que é imprescindível tratá-la como elemento estratégico e como parte constituinte da administração geral para que se possa obter bons resultados nos negócios. É somente fazendo um uso estratégico e planejado da comunicação é que se torna possível agregar valor à empresa, alcançando os objetivos.

### 3.3.2 Estratégias, planejamentos e a gestão da comunicação organizacional

As relações nas organizações são influenciadas por elementos simbólicos, que não são controláveis pela organização, entretanto, cabe ao gerente da comunicação decodificar e transformar tais elementos, desburocratizando-os e usando-os em benefício da estratégia comunicacional da empresa. Nesse contexto, o trabalho cooperativo dentro da organização proporciona a criação de elos que integram e corroboram para a maior participação e envolvimento dos funcionários, de modo que se estabeleça um aumento de produtividade, através de programas e estratégias desenvolvidas pelo gerenciamento da comunicação, integrando políticas externas e internas.

O fluxo das informações nas organizações influencia nas relações comunicativas dentro dos projetos organizacionais, esse fluxo pode ser em dois sentidos: vertical e horizontal.

O fluxo da comunicação vertical segundo Ramos (RAMOS, 1997 apud CALDAS, 2010), "faz parte da estrutura de dependência hierárquica. Parte da gestão de topo para baixo, através dos níveis superiores hierárquicos, até aos empregados. Tem a finalidade de informar, instruir e dirigir".

De acordo com Caldas a comunicação horizontal visa estabelecer uma relação entre os elementos de um grupo de trabalho ou entre elementos de grupos de trabalho, independente de hierarquias, para proporcionar uma rápida cooperação e coordenação.

A democratização da comunicação no ambiente das organizações muitas vezes esbarra na conservadora perspectiva racional mecanicista adotada por algumas organizações, que mantêm rígidas estruturas verticais nos processos comunicacionais, de modo que centralizam a gestão, estagnam a criatividade e o poder de questionamento dos colaboradores.

Em contrapartida ao viés da estratégia vertical, o fluxo horizontal favorece uma coordenação de atividades de uma organização, a definição de objetivos mais claros,

o intercâmbio de ideias, a tomada de decisões, a aproximação com outros setores e unidades e, conseqüentemente, o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos. A integração de diferentes setores da organização, aproximando interesses, por mais diferentes que sejam, dinamizando o fluxo e a troca de informações. O constante entendimento das informações que se fazem presentes no ambiente organizacional permite que os gestores criem estratégias a partir das redes de interações internas e externa, estimulando o diálogo e à troca de experiências em todos os níveis.

O planejamento da comunicação dos projetos permite às organizações encontrar o melhor caminho para o direcionamento de suas atividades, tendo por base as oportunidades e as ameaças detectadas no ambiente organizacional do projeto. O reconhecimento das competências essenciais de um gerente de comunicação do projeto, traz vantagens na sua capacidade de planejar, pensar criticamente e administrar a implementação das decisões elaboradas para o alcance dos resultados.

A comunicação organizacional é complexa e exige um efetivo planejamento, pois a informação a ser distribuída tem diferentes objetivos, para os diferentes interlocutores, em diferentes níveis de informação.

Um reflexo de uma estrutura organizacional aderente às estratégias da empresa é sua comunicação. Nas empresas inovadoras a comunicação não é transmitida de cima para baixo seguindo um só caminho e, normalmente, é compartilhada por um número significativo de interessados de forma a atenderem seus requisitos.

#### 3.3.2.1 Situações típicas de comunicação no ambiente de projetos

No ambiente de projetos segundo o PMI-RSJournal nº4 (PMI-RSJOURNAL Nº4, 2003), dois fatores determinam a necessidades de comunicação: a dificuldade de trato com o usuário e a complexidade do projeto conforme indicado na figura 3.1.

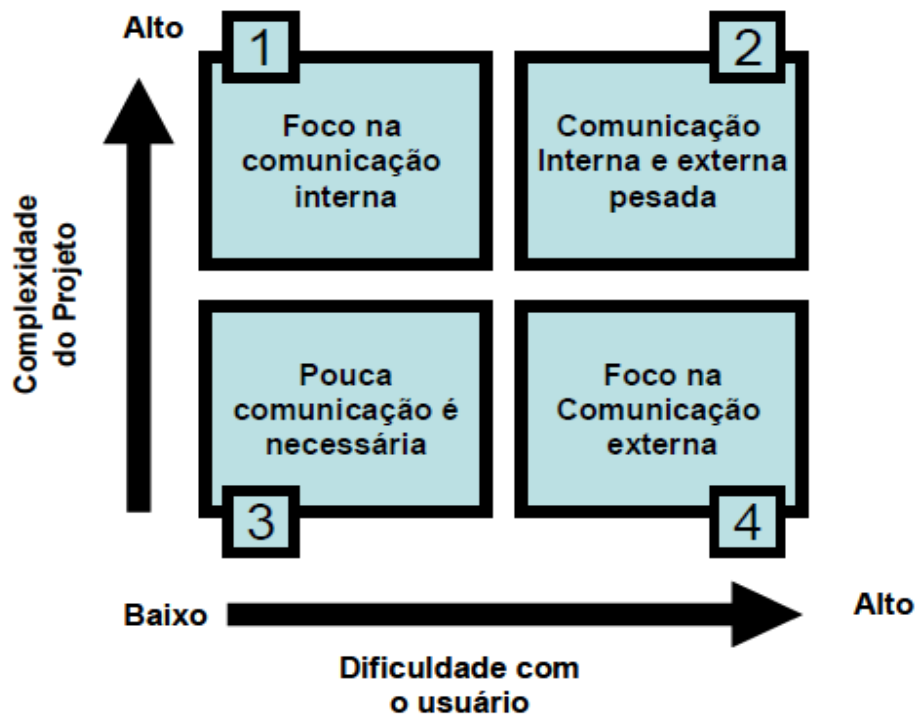


Figura 3.1 – Dimensão das comunicações em projetos  
 Fonte: PMI-RSJournal N° 4 (2003).

Esses fatores definem quatro situações típicas:

1. Foco na comunicação interna: representa os casos de projetos mais complexos, onde o envolvimento do usuário é mínimo e a maior parte da comunicação ocorre dentro da equipe. Para tanto, são utilizadas diversas formas de comunicação com o usuário (como reuniões de acompanhamento), com a finalidade que o grupo tenha acesso às informações que necessitam. Com as informações, evitam-se perguntas redundantes, dúvidas ou qualquer outro tipo de ruído.
2. Comunicação interna e externa pesadas: esse tipo de projeto, a comunicação pode ocorrer em todas as direções e de maneira imprevisível. Nestes casos, é necessário um plano de comunicação acordado entre as partes interessadas, como detalhado no capítulo 2.3.1. O plano deverá ser assinado por todos os participantes de forma a garantir que o mesmo será seguido.
3. Pouca comunicação necessária: Mesmo quando o projeto seja simples e ocorre pouco envolvimento com o usuário, o plano de comunicação se faz necessário. Ainda que a necessidade comunicação seja baixa, as expectativas dos usuários precisam ser atingidas.

4. Foco na comunicação externa: nesse tipo de projeto, o objetivo é restringir o contato direto entre o usuário e a equipe de projetos, evitando a falta de controle nos pedidos de modificações no projeto. É essencial formalizar a comunicação. Para isto, o plano de comunicação deve ser claro e conter o documento de gerenciamento de mudanças. Esse documento deve ser acessível a todas as partes interessadas e controlada pelo gerente de projetos, que poderá ou não aceitar algum tipo de solicitação. Desta forma, irá reduzir as falsas expectativas dos usuários e principalmente evitar interpretações divergentes.

Pode-se perceber, a importância e a preocupação que se deve ter com o fator comunicação em ambientes de projetos, visto que, a comunicação direciona com foco os fluxos de informação e as pessoas para o objetivo geral da organização. Gerenciar a comunicação em projeto demanda integração entre as partes envolvidas e atitudes comportamentais apropriadas.

A comunicação em ambiente de projetos tem como função de processar e distribuir as informações recolhidas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, promovendo um processo interativo que, por fim, resulta na produção de sentido.

## 4 FERRAMENTAS E TÉCNICAS PARA A COMUNICAÇÃO

Para que a comunicação exerça o seu verdadeiro papel nos projetos são necessárias técnicas e ferramentas que facilitam a transmissão das mensagens.

Para saber qual ferramenta e técnica é a mais adequada para a comunicação em projetos, é preciso fazer um diagnóstico do projeto. É necessário identificar as características principais do projeto, analisar a cultura organizacional e o perfil das partes interessadas para usar os meios, conteúdos e linguagens mais convenientes.

Serão demonstrados as ferramentas e técnicas de comunicação utilizadas nas tomadas decisões num contexto organizacional, já que a sua qualidade e eficácia dependem de uma clara atribuição de tarefas a todas as pessoas e entidades envolvidas na decisão ou na sua execução: aqueles que têm de pô-las em prática, aqueles cuja opinião deve ser obrigatoriamente conhecida antes da decisão final, aqueles que apenas devem ser informados e, por fim, os que têm a responsabilidade final por aquilo que for decidido e irá ser executado.

### 4.1 A Matriz RACI<sup>1</sup>

Projetos envolvem, normalmente, diversos participantes, com várias responsabilidades pela criação e pela aprovação das atividades. Há atividades cuja atribuição de responsabilidade pelo desenvolvimento se revela relativamente simples, por exemplo, quando se define que alguém é responsável pela elaboração de um documento e outro indivíduo é quem o aprova. Contudo, se a produção do documento envolver esforços de várias pessoas, surge a necessidade de se definir múltiplos níveis de aprovação.

A clara compreensão do papel de cada um dos envolvidos direta e indiretamente no projeto é um passo essencial para promover o engajamento nos propósitos do projeto.

A falta de definição do papel e da responsabilidade de cada parte interessada no projeto é quase sempre motivo de especulações e insegurança, alimentando forças antagônicas ao projeto, pois ninguém se engaja no que não conhece.

---

<sup>1</sup> RACI é um acrônimo em inglês para: Responsible, Accountable, Consulted e Informed.

Uma ferramenta muito útil na definição de papéis e responsabilidades é a Matriz RACI, que é essencialmente uma ferramenta de alinhamento de expectativas e comunicação. Esta deve ser elaborada, se possível de forma participativa para ampliar o compromisso das partes interessadas com o seu papel e sempre comunicada em larga escala para dissipar quaisquer dúvidas. Papéis e responsabilidades podem mudar ao longo dos projetos. A Matriz RACI deve estar sempre atualizada e mantenha as partes interessadas informadas.

O modelo da matriz RACI é apresentado como a melhor prática para a distribuição de tarefas e responsabilidades em uma organização, ela mostra os recursos do projeto alocados a cada pacote de atividades e ilustra conexões entre pacotes de atividades e os membros da equipe do projeto, (PMBOK, 2014).

A Matriz RACI retira o seu nome das iniciais dos vocábulos em inglês que designam os quatro tipos de papéis a atribuir: Responsible, Accountable, Consulted, Informed.

A sua tradução para português exige algum cuidado, porque tanto responsible como accountable podem ser traduzidas por responsável, o que é fonte de ambiguidade; no entanto, neste contexto responsible é o responsável pela execução, enquanto accountable significa responsabilizável, isto é, quem aprova a decisão ou os seus resultados e assume a responsabilidade final por eles.

- Responsible (Executor ou responsável): responsável pela execução do trabalho envolvido no processo ou atividade, pessoa ou papel responsável por assegurar que o trabalho seja completado, ainda que não detenha a autoridade final sobre sua aprovação;
- Accountable (Decisor ou prestador de contas): aquele que responde pelos resultados e consequências da tarefa realizada pelo executor. É normalmente a chefia direta deste último, mas em outros casos pode ser um dos próprios executores.
- Consulted (Consultado): aquele cuja opinião ou contributo são importantes, ainda que não necessariamente vinculativos, para tomar a decisão ou executar a tarefa, por exemplo, alguém cuja atividade vai ser condicionada ou afetada pela decisão ou pelos seus resultados, e com quem a decisão deve ser concertada de maneira a maximizar as vantagens e minimizar os inconvenientes conjuntos;

- Informed (Informado): aquele que tem algum interesse em conhecer a decisão ou os resultados dela para conduzir as suas próprias atividades, mas que não é afetado num grau que justifique a consulta, ou seja, pessoa que deverá ser informada sobre o status do trabalho em questão.

#### 4.1.1 Objetivo e construção da Matriz RACI

A Matriz RACI é um instrumento utilizado na gestão de projetos com o objetivo de proporcionar clareza e chegar a um acordo sobre quem faz o quê. Em cenários complexos, que envolvem muitas pessoas, é conveniente definir uma matriz de responsabilidades em relação aos entregáveis. Isso ajuda a estabelecer as expectativas e a assegurar que as pessoas saibam e entendam o que se espera delas. A matriz de responsabilidades permite descrever o papel e as responsabilidades de cada um dos participantes. Na matriz, as diferentes pessoas (ou funções) aparecem como colunas, com os entregáveis listados nas linhas. Os pontos de interseção descrevem as responsabilidades de cada indivíduo em cada um dos entregáveis.

A construção da matriz RACI é realizada habitualmente com as tarefas ou atividades dispostas na vertical na coluna da esquerda (identificando assim linhas sucessivas da matriz), e os indivíduos ou funções organizacionais responsáveis pelas atividades num eixo horizontal ao longo da linha superior (fornecendo assim os títulos das colunas). As tarefas R, A, C e I podem assim ser inscritas nas células relevantes da matriz, conforme mostrado na tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Identificação das tarefas e funções organizacionais nos eixos

Descrição	Mateus	Marcos	Lucas	João	Paulo	Pedro	Thiago
Análise de Requisitos	R	C	A	C	I	C	I
Análise de Documentação	R	C	A	C	I	C	C
Análise de sistema existente	R	A		C	I	C	I
Análise de processos existentes	R	A		C	I	C	C
Aquisição de software		R	A	C	I	C	I
Revisão de arquitetura		C	R	A	I	C	C
Revisão de integração		I	R	A	I	C	I
Testes	R	A		I	I	C	C
Aprovação do cliente		R	A	I	I	C	I
Implantação	R	A		I	I	C	C



#### 4.1.2 Regras de uso da ferramenta Matriz RACI

Para o uso correto da Matriz RACI é necessário seguir algumas regras:

- **Responsible (Executor ou responsável):** cada tarefa tem obrigatoriamente de ter um executor. Se na mesma linha surgirem vários RR, isso significa que a linha está a consolidar tarefas diferentes; nesse caso, é preferível subdividi-la nas linhas necessárias para que cada uma fique com um único R.
- **Accountable (prestador de contas):** para uma dada atividade ou tarefa tem de haver um e um só prestador de contas. A nomeação de mais do que um prestador de contas cria ambiguidade e dilui a responsabilidade pelos resultados, ao mesmo tempo que aumenta o risco do trabalho não ser realizado e multiplica desnecessariamente os recursos atribuídos à função.
- **Consulted (Consultado):** pode haver tantos quanto uma dada tarefa justifique, embora a proliferação de CC deva ser encarada com reserva, pois irá dificultar e demorar a tarefa; deve por isso limitar-se o número de consultados àqueles que têm uma interação de alguma materialidade com a tarefa em apreço.

A comunicação com os consultados é em si mesma uma atividade que deve ter um responsável. A menos que algo seja especificado em contrário, é ao próprio executor da tarefa que compete assegurar essa comunicação. Assim, o executor tem não só de fazer a consulta, mas também assegurar-se de que obtém uma resposta, e fazer as insistências necessárias até receber, estabelecer um limite de tempo para esse fim.

- **Informed (Informado):** pode haver tantos quanto uma dada tarefa justifique, embora a sua escolha deva ser feita com reserva. O responsável pela informação (comunicação num só sentido) continua a ser o Executor, a quem cabe verificar se a informação foi recebida.

A criação de uma matriz de responsabilidades é uma tarefa simples e que requer apenas organização. Na verdade, se trata de um esforço muito pequeno a ser feito no início do projeto, mas com ganhos extraordinários quando aplicada em todo o ciclo do projeto.

Com a adoção dessa matriz a organização consegue minimizar falhas na comunicação e ter uma visão clara de quem é o responsável pelo processo e quem são os demais envolvidos.

## 5 A PRÁTICA EM UM PROJETO ESCOLAR DA UEB<sup>2</sup> OLAVO MELO

O processo de gerenciamento das comunicações depende fundamentalmente do gerente do projeto. A ele corresponde o papel que inclui a definição de responsabilidades ou funções que determinam o desenvolvimento efetivo de um projeto. Entretanto, nem sempre as partes interessadas entendem seus papéis com clareza, o que compromete todo o desempenho do projeto.

Esta falta de entendimento e comprometimento reflete-se na prática nos projetos da UEB Olavo Melo, durante o desenvolvimento do projeto.

Para evitar estas distorções, o papel das partes interessadas devem ser pensadas como elementos fundamentais para concepção, aprovação e execução do projeto escolar, pois é justamente na interação entre esses papéis que se dará o sucesso do projeto.

Neste capítulo será apresentado um breve histórico da UEB Olavo Melo, a descrição das etapas do projeto e o uso da ferramenta matriz de RACI como solução dos problemas oriundos da falta de comunicação eficaz, definindo responsabilidades a todas as partes interessadas no projeto.

### 5.1 Contexto

A escola está localizada em uma região rural. É considerada uma escola de médio porte, composta por aproximadamente 500 alunos, 40 professores, dois coordenadores pedagógicos, e um diretor.

Atualmente as atividades da escola funcionam em três turnos, no turno da manhã e tarde estudam as crianças que estão em idade escolar do 5º ano ao 9º, no período da noite estudam todos aqueles adultos que não conseguiram completar o ensino fundamental no período correto. A escola não possui acesso a internet, mas conta com alguns recursos físicos (a estrutura do prédio) para atender alguns alunos com necessidades especiais e alguns computadores cuja a prioridade pertence a direção.

Vários projetos já foram implantados nessa escola. Nos dois últimos anos observou-se alguns problemas relacionados a falta de comunicação entre os

---

<sup>2</sup> UEB é um acrônimo para Unidade de Ensino Básica.

envolvidos nos projetos, informações eram entregues a pessoas que não eram responsáveis por elas, não se sabia quem era responsável por determinadas atividades, entre outros.

A escola UEB Olavo Melo, no ano de 2016, junto com os gestores da secretaria do município de Paço do Lumiar elaborou um projeto chamado Jornal Mural, com duração de um ano, cujo objetivo é criar um veículo por meio do qual a escola possa divulgar seu projeto educativo, favorecendo o processo ensino-aprendizagem dos alunos, de maneira que possam ser trabalhados os assuntos inerentes à comunidade do município.

Devido aos problemas ocorridos em projetos anteriores, montou-se uma equipe responsável em encontrar uma forma de fazer com que os mesmos erros não ocorram, e se inevitável que sejam minimizados.

Depois de muita pesquisa, considerando os recursos limitados que a escola possui, a equipe utilizou a ferramenta Matriz de RACI para ser implantada, ela ajuda de forma mais clara que tarefas serão atribuídas e a que pessoa.

## **5.2 Etapas do projeto**

O projeto Jornal Mural será constituído das seguintes etapas:

1. Formação docente: o coordenador deve prever reuniões pedagógicas para o estudo sobre os conteúdos de leitura e escrita de textos jornalísticos. A complexidade do que será lido, ensinado e produzido depende das expectativas de aprendizagem para o ano escolar. O professor, como modelo de leitor, precisa ler e propiciar aos alunos contato frequente com os diversos gêneros usados por periódicos.
2. Apresentação para a comunidade: por meio de reuniões e avisos nos murais, avise os pais sobre o projeto. Eles poderão participar dando sugestões de pauta, servindo de fonte para os alunos, dando palestras e doando exemplares ou assinaturas para a biblioteca da escola.
3. Criação do conselho editorial: convide alunos, pais e professores para fazer parte do conselho editorial. Eles podem ser escolhidos por seus pares ou se oferecer voluntariamente. Gestores devem ter representantes nesse grupo, que discutirá o cronograma, a periodicidade, as seções, as responsabilidades de cada um, a divisão de tarefas entre as turmas, a circulação e a distribuição - além de dar a palavra final sobre os temas e os textos.

4. Organização e escrita: com base no planejamento feito com o coordenador, os professores realizarão as atividades de produção de textos com as turmas. Cada sala fica responsável por uma seção (esportes, cultura etc.). É recomendável que o coordenador observe as aulas e verifique a aplicação do que foi estudado.

5. Checagem e distribuição: o material precisa passar por uma revisão, a ser feita pelo diretor e pelo coordenador pedagógico. Cumprida a tarefa, encaminhe os arquivos à gráfica. Por fim, todos devem ajudar na distribuição.

### **5.3 Declaração de Responsabilidades e obrigações no fluxo de informação**

Atualmente em algumas organizações, existem inúmeras tarefas, dentro de um projeto, que são feitas por várias pessoas, porém algumas não são feitas por ninguém, porque a responsabilidade não é de ninguém. Com a matriz RACI isso acaba.

Para gerenciar a comunicação do projeto Jornal Mural, existe uma forma de definição das necessidades de informação e responsabilidades, através de uma ferramenta chamada Matriz RACI.

Para utilização da ferramenta é necessário definir quem são os envolvidos no projeto e as atividades do projeto, para que possa ser definido a responsabilidade de cada envolvido.

#### **4.2.3.1 Estrutura organizacional**

No projeto Jornal Mural estão interagindo os seguintes envolvidos: a direção, a coordenação pedagógica, os alunos, os professores e a comunidade, com a hierarquia descrita na figura 4.1.

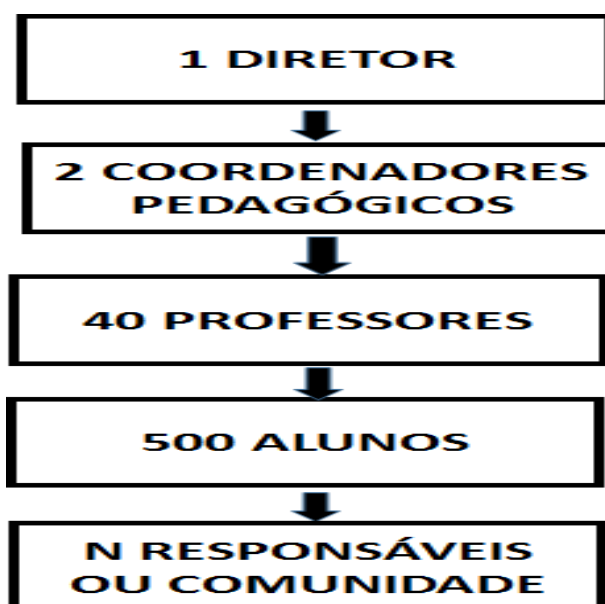


Figura 4.1 – Hierarquia da estrutura organizacional

#### 4.2.3.2 Definição das atividades e responsabilidades

Uma vez definida a estrutura organizacional, buscou-se definir as responsabilidades e autoridades pela administração dos projetos e atividades, figura 4.2.

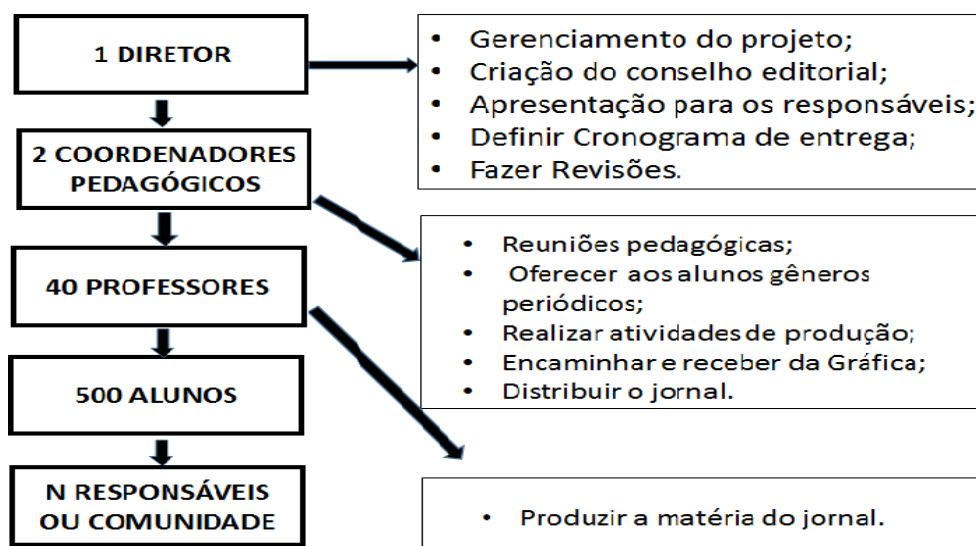


Figura 4.2 – Distribuição de atividades e responsabilidades

- Gerenciamento do projeto: descreve as pessoas que são responsáveis em gerenciar o projeto;
- Reuniões pedagógicas: definição de quem irá realizar as reuniões com os professores;

- Criação do conselho editorial: descreve de quem é a responsabilidade em criar o conselho e suas atribuições;
- Oferecer aos alunos gêneros periódicos: define quem é o responsável em oferecer informações de periódicos aos alunos;
- Apresentação para o responsável: define quem é o responsável em comunicar ao responsável sobre o projeto Jornal Mural;
- Realizar atividades de produção: define quem criará atividades para a produção do Jornal Mural;
- Produzir a matéria do jornal: define quem produzirá as matérias do jornal;
- Definir cronograma de entrega: define o tempo para a entrega do jornal;
- Fazer revisões: verifica se o jornal está de acordo com o projeto;
- Encaminhar e receber da gráfica: define o responsável de encaminhar e receber o jornal da gráfica;
- Distribuir o jornal: define quem distribuirá o jornal pela escola e comunidade.

Assim é que se procurou obter um equilíbrio entre as áreas funcionais e grupos de gerenciamento de projetos, com a conciliação de interesses e responsabilidades, conforme figura 4.2.

A partir da definição de atividades e responsabilidades descrita acima, as mesmas foram registradas numa matriz RACI de modo a deixar claras as atribuições de cada agente do processo de desenvolvimento do Jornal Mural através das áreas funcionais e dos grupos de gerenciamento de projetos

A seguir, a montagem da Matriz RACI, na tabela 4.2, indicando as correspondentes atribuições a cada profissional ou grupo de profissionais envolvidos.

Tabela 4.2 – Declaração de responsabilidades do projeto Jornal Mural

Responsabilidades: **R**: Executor ou Responsável; **A**: Prestador de contas; **C**: Consultado; **I**: Informado.

		Matriz RACI do projeto escolar Jornal Mural			
Atividade	Direção	Coordenação	Professores	Alunos	Responsáveis
Gerenciamento do projeto	R	A			
Reuniões pedagógicas		R, A, C	I		
Criação do conselho editorial	R	A, C	I	I	I
Oferecer aos alunos gêneros periódicos		R	A, C	I	
Apresentação para os responsáveis	R	A, C	I	I	I
Realizar atividades de produção		R	A	I	
Produzir a matéria do jornal			R	A	
Definir Cronograma de entrega	R	A	I	I	
Fazer Revisões	R	A			
Encaminhar e receber da Gráfica		R, A			
Distribuir o Jornal		R	A		

Note que nem todos os campos precisam obrigatoriamente estar preenchidos. Há atividades que terão apenas duas ou três pessoas envolvidas e outras em que todos deverão ser classificados com R, A, C e I.

Com a criação da matriz RACI o gerente de projetos pode definir corretamente quem é responsável e quem é o cobrado por cada parte do processo, para que tudo seja executado corretamente e com isso informar aos interessados sobre o andamento do mesmo.

Percebe-se que após o uso da ferramenta Matriz de RACI, no projeto Jornal Mural da escola UEB Olavo Melo, houve melhoria no relacionamento entre as partes envolvidas no projeto, informações passaram a ser entregues e obtidas a partir de fontes corretas, devido ao claro entendimento dos responsáveis por determinados processos, conseqüentemente o entendimento e o andamento do projeto passaram a fluir como o planejado.

Os resultados obtidos em função dos objetivos propostos com o uso da ferramenta Matriz de RACI, somente puderam ser alcançados com comprometimento da liderança e diálogo aberto com as partes interessadas no projeto.

Pode-se intuitivamente perceber que o bom uso da ferramenta, Matriz de RACI, no gerenciamento da comunicação em projetos pode contribuir para obtenção de sucesso ou otimização de resultados. O ganho obtido com esta boa prática é aplicável à maioria, senão à todas as situações em projetos, desde a análise e a difusão de informações entre os membros da equipe.



## 5 CONCLUSÃO

Conforme o que fora exposto na monografia, fica evidente que a gestão da comunicação em projetos, junto com ferramentas e técnicas apropriadas, são meios cada vez mais necessários para atingir seus objetivos estratégicos dentro de um projeto. A comunicação deve ser gerida e planejada, ao invés de deixa-la fluir de forma aleatória.

É imprescindível se adotar uma cultura cuja visão prioriza as pessoas como fator decisivo para obtenção de bons resultados e indicadores de sucesso em projetos. Tratar as pessoas no intercâmbio de informações é inevitável e muito necessário. No entanto, consciência não é suficiente, é preciso que os gerentes de projetos atentem para a necessidade de investir em capacitação de pessoal para que as pessoas possam estar preparadas para receber esta carga muito volumosa de informações e ainda lidar com efetividade nas inter-relações.

Dessa forma as organizações devem estar sensibilizadas para disponibilizar recursos, como ferramentas, para a gestão da comunicação em projetos.

Com uma perspectiva de aumento no investimento em gestão da comunicação em projetos por parte das organizações, entra-se em um cenário que cada vez mais, serão desenvolvidas ferramentas e técnicas para auxílio das atividades realizadas no dia a dia. Nesse contexto, foi apresentado no presente trabalho uma ferramenta capaz de disponibilizar, de forma clara que tarefas são atribuídas a que pessoas, e diferenciar os diferentes papéis envolvidos na concretização dessas tarefas.

Ainda no enfoque de comunicação, é interessante que após a entrega e até mesmo durante a execução de projetos, a equipe seja amparada por lições aprendidas, exibindo a forma como uma situação foi abordada erroneamente e ainda o que foi feito para corrigir ou melhorar a situação.

Embora a ferramenta Matriz de RACI tenha sido implantada devido a problemas relacionados a falta de comunicação e definições de papéis em projetos anteriores, outras dificuldades foram se apresentando no decorrer da implantação, gerando novas lições aprendidas como: a metodologia de implantação de processos utilizada direcionou todo o projeto, mas ainda não se mostrou detalhada o suficiente para resolver todas as dúvidas na divisão de responsabilidades entre os membros da equipe do projeto de implantação; no início do projeto, ocorreram momentos de

indefinições quanto aos participantes do grupo de especialistas e quanto à nomeação do gestor de implantação e gestor do processo. Tais questões foram resolvidas com alinhamentos e acordos entre os envolvidos do projeto; a insuficiência de ferramentas de suporte para realizar a visibilidade do andamento dos trabalhos, dificultou a execução do projeto realizado entre os diferentes membros da equipe. Novamente, essas questões foram solucionadas com alinhamento constante entre os participantes do projeto.

O projeto de implantação foi estruturado em duas frentes: implantação das atividades do projeto e implantação da ferramenta que suportava essas atividades. As duas frentes possuíam cronogramas próprios. Constatou-se, portanto, dois esforços distintos na condução do projeto, dificultando a gestão dos recursos, contribuindo em muitos casos para a dificuldade de alinhamento de objetivos, atividades, comunicação, e produtos gerados. Para minimizar essa dificuldade, foram instituídas reuniões semanais de alinhamento entre os líderes das duas frentes. Como lição aprendida, sugere-se concentrar os dois esforços em um projeto único, de implantação de processo.

Apesar de existirem essas dificuldades, durante o desenvolvimento do projeto, o uso da ferramenta matriz RACI mostrou-se eficaz na definição de papéis a cada atividade, minimizando a falta de comprometimento e comunicação entre as partes interessadas no projeto, oferecendo clareza durante toda execução do mesmo.

Como trabalho futuro, sugere-se revisar a metodologia de implantação para conter as lições aprendidas, em especial para apresentar uma orientação mais detalhada de como executar suas atividades, incluindo subatividades na matriz de responsabilidades e uso de ferramentas objetivando tornar o trabalho de um projeto de implantação ainda mais padronizado. Um trabalho interessante que poderia ser realizado como pesquisa é como usar metodologias de desenvolvimento de software atualmente existentes para contemplar temas de gestão de processos como modelagem, implantação de processos.

## REFERÊNCIAS BIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 21.500:2012 Orientações para Gerenciamento de Projetos: elaboração. Rio de Janeiro, 2012.

CALDAS, Priscyla. Fluxos comunicacionais e Cultura organizacional. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/fluxos-comunicacionais-e-cultura-organizacional/47002/>>. Acesso em: 14 de março 2016.

CHAVES, L. E. et al. Gerenciamento da Comunicação. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

CRUZ, F. SCRUM e PMBOK Unidos no gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

DINSMORE, Paul Campbell, Cavalieri Adriane, Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro-base de “Preparação PMP – Project Management Professional”. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2003.

DUARTE, Felipe. A importância do Gerenciamento das Comunicações no Sucesso das Organizações. Disponível em:< [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/1510](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1510)>. Acesso em: 14 de março 2016.

Guia PMBOK. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Quinta Edição. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2014.

IPMABRASIL.ORG Disponível em <[http://ipmabrasil.org/docs/NCBv3\\_ptBR\\_ICBv3\\_r.3.1\\_LR.pdf](http://ipmabrasil.org/docs/NCBv3_ptBR_ICBv3_r.3.1_LR.pdf)>. Acesso em 02 jan. 2016.

KERZNER, H. Gestão de projetos - As melhores práticas. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2007.

MUTO, C. A.; Pereira, B. T. Exame PMP a Bíblia manual para certificação. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

OLIVEIRA, Cristiana; DUARTE, Hevaldo. Comunicação na Gestão de Projetos. Disponível em:< [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/735](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/735)>. Acesso em: 14 de março 2016.

PASSADORI, Reinaldo. As 7 dimensões da Comunicação para os gestores de RH. Disponível em:< <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/reinaldo->

passadori/as-7-dimensoes-da-comunicacao-para-os-gestores-de-rh>. Acesso em: 31 de março 2016

PMI - Project Management Institute. Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil – Chapters Brasileiros, 2010.

PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Quarta Edição (Guia PMBOK®). Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2008.

PMI-RSJournal Nº 4. Project Management Journal. n.4. Disponível em: < <https://issuu.com/pmirs/docs/pmi-rsjournalhro04> >. Acesso em 03 março. 2016.

ROBBINS, S. Comportamento organizacional. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.