



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Comunicação em projetos: Pessoas e tarefas

ANAEL DOS SANTOS LOPES

Universidade Federal Fluminense
anaellopes@gmail.com

ALEX DA SILVA ALVES

USP - Universidade de São Paulo
alexds.alves@usp.br

Agradeço primeiramente a Deus, minha esposa , meu orientador e familiares pelo apoio.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

COMUNICAÇÃO EM PROJETOS: PESSOAS E TAREFAS

Resumo

Nas empresas a comunicação em projetos, seja interna ou externa tem sido um dos fatores decisivos para se alcançar o objetivo do projeto. Neste processo que estão inseridos o comunicador e o receptor, que interagem buscando o entendimento de ambas as partes. Este trabalho tem como objetivo certificar a real necessidade de uma comunicação assertiva e a sua devida importância para o alcance de resultados positivos para o projeto e em mesmo grau de importância está o gerenciamento de projetos de forma estruturada através de uma abordagem sendo mais efetiva neste estudo o guia PMBOK 2013. Apresentando o resultado de algumas pesquisas realizadas nesta área e revisão da literatura, sem deixar de lado a particularidade essencial da comunicação que são as pessoas que interagem, resta saber se esta interação através da comunicação tem sido assertiva através das respostas que são obtidas.

Palavras-chave: Pessoas, comunicação, projetos.

Abstract

Keywords: People, communication, projects.

In business communication in projects, either internal or external has been one of the decisive factors to achieve the project objective. In this process they are inserted the communicator and the receiver, which interact seeking the understanding of both parties. This paper aims to make a real need for assertive communication and its due importance to the achievement of positive results for the project and equally important is the management of structured projects through an approach is more effective in this study PMBOK guide 2013. Presenting the results of some research carried out in this area and review of the literature, without forgetting the essential feature of communication that people are interacting, the question remains whether this interaction through communication has been through assertive responses they are obtained.



1 Introdução

Muito mais abrangente e complexa do que parece é a **comunicação** que está inserida diretamente nas nossas vidas. O fato é que a todo instante estamos nos comunicando de alguma forma: em silêncio, falando, estando parado ou em movimento, sentado, sorrindo, chorando, observando, assim como em outras formas verbais ou não verbais, escritas e até mesmo através de um diálogo interno conversando consigo mesmo. Segundo HILL (2012), é impossível não se comunicar.

Inseridos de forma idêntica nas nossas vidas estão os **projetos**. Xavier (2005) descreve que, por definição, projetos tem uma data de início e término definidas. Neste contexto, aquele autor apresenta alguns exemplos de projetos: uma viagem de férias, uma festa familiar importante, um casamento, escrever um trabalho de conclusão de curso, construir a casa própria, preparar o quarto do bebê que já está para nascer, construir uma plataforma, um software, dentre outros.

Segundo Vargas (2005), projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos, qualidade e produtividade.

Um projeto pode ser realizado por uma ou mais pessoas e por uma ou por mais organizações (PMBOK, 2008).

De fato, comunicação e projetos fazem parte do nosso dia a dia.

Segundo a pesquisa PMSURVEY.ORG 2013, realizada em que participaram 676 organizações, provenientes da Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, França, México, EUA e Uruguai. Problemas mais frequentes em projetos são apresentados a seguir:

- 1- Problemas de comunicação – 66,3%
- 2- Escopo não definido adequadamente – 59,2%
- 3- Não cumprimento dos prazos - 55,8%
- 4- Mudanças de escopo constante- 52,1%
- 5- Recursos humanos insuficientes – 47,6%
- 6- Riscos não avaliados corretamente – 44,6%
- 7- Estimativas incorretas ou sem fundamentos – 42,5%
- 8- Não cumprimento do orçamento – 40,8%
- 9- Concorrência no dia-a-dia e o projeto na utilização dos recursos – 39,3%
- 10- Mudanças de prioridade constantes ou falta de prioridade – 36,1%
- 11- Problemas com fornecedores – 28,1%
- 12- Falta de definição de responsabilidades - 25,5%
- 13- Falta de competência para gerenciar projetos – 23,0%
- 14- Falta de apoio da alta administração / Sponsor – 21,0%
- 15- Retrabalho em função da falta de qualidade do produto – 20,4%
- 16- Falta de uma ferramenta de apoio – 18,5%
- 17- Falta de uma metodologia de apoio – 17,4%
- 18- Insatisfação dos clientes dos projetos – 13,3%
- 19- Falta de conhecimento técnico sobre a área de negócio da organização – 12,2%
- 20- Outros – 7,9%
- 21- Não temos problemas – 2,1%

Diante da realidade apresentada pela pesquisa, a comunicação como o maior percentual indicado merece uma atenção por parte dos gerentes de projetos.

Nas empresas, a comunicação está relacionada a pessoas, quando se diz comunicação empresarial, corporativa ou organizacional. Em segundo, plano estamos falando de pessoas,



ou seja, da comunicação humana. Ao se lidar com pessoas, sob o lado humano, para uma boa interação com a equipe o gerente de projetos (gestor/chefe/líder/ diretor/presidente) ou qualquer cargo que seja, deve ter em mente que pessoas não são robôs e sim seres humanos dotados de sentimentos, emoções, com suas histórias de vida, traumas, sonhos, crenças, valores e interesses.

O objetivo deste estudo é sobre a importância da comunicação em projetos. Sabemos que nos projetos existem pessoas e tarefas. Em uma pergunta sobre o que é mais importante para se alcançar o objetivo do projeto com sucesso, as pessoas ou as tarefas? Ou podemos influenciar de forma extremamente positiva as pessoas para que se sintam importantes realizando as tarefas para alcançarem o objetivo do projeto?

A pergunta da pesquisa é a seguinte: estamos nos comunicando bem em nossos projetos diante das respostas que obtemos?

Este trabalho está dividido em três seções, além das conclusões. Como referências para este estudo serão adotados os conceitos do PMBOK (2013). A Seção 1 encontra-se uma síntese sobre as áreas de gerenciamento de projetos. A Seção 2 abrange um resumo das áreas de gerenciamento da comunicação e gerenciamento das partes interessadas. A Seção 3 trata da comunicação a partir de uma revisão da literatura, apresentando resultados de pesquisas referentes à comunicação em projetos. Na conclusão é estabelecida a análise e interpretação dos três capítulos, além das considerações finais, recomendações e limitações do trabalho, além de conter as referências bibliográficas em que este trabalho foi baseado.

2. Referencial Teórico

2.1 Gerenciamento de projetos

O PMBOK (2013) define o gerenciamento de projetos como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. Segundo Dinsmore et al (2012), gerenciamento de projetos se refere à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de satisfazer seus requisitos, e é realizado como uso de processos tais como iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar.

Corroborando Kerzner e Saladis (2009), com o tempo as empresas descobriram que o gerenciamento de projetos e a produtividade estão relacionados. Porém, o benefício deste relacionamento não é de imediato, algumas empresas precisam de cinco anos, ou ainda mais, para desenvolver e instaurar processos e metodologias que mensurem a verdadeira produtividade.

O PMBOK (Project Management Body of Knowledge) criado pelo PMI (Project Management Institute), tendo sua primeira edição em 1996 e atualmente encontrando-se na quinta edição, de 2013.

Segundo o PMBOK (2008), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

O guia PMBOK (2013) dividiu o gerenciamento de projetos em 47 processos compreendidos em 10 áreas do conhecimento que se agrupam num conjunto de 5 grupos, conforme demonstrado abaixo.



Tabela 1:
10 áreas de conhecimento e 47 processos PMBOK

Áreas de Conhecimento	Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos (PMBOK 5ª Edição)				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e controle	Encerramento
Integração	4.1 - Desenvolver Termo Abertura	4.2 - Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	4.3 - Gerenciar e orientar o trabalho do Projeto	4.4 - Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 - Realizar o controle Integrado de Mudanças	4.6 - Encerrar o Projeto ou Fase
Escopo		5.1 - Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 - Coletar Requisitos 5.3 - Definir Escopo 5.4 - Criar EAP		5.5 - Verificar o Escopo 5.6 - Controlar o Escopo	
Tempo		6.1 - Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 - Listar Atividades 6.3 - Seq. Atividades 6.4 - Estimar Recursos 6.4 - Est. Durações Ativ. 6.6 - Desenvolver o Cronograma		6.7 - Controlar o Cronograma	
Custos		7.1 - Planejar o gerenciamento do cronograma 7.2 - Estimar Custos 7.3 - Det. Orçamento		7.4 - Controlar Custos	
Qualidade		8.1 - Planejar o gerenciamento da Qualidade	8.2 - Realizar a garantia Qualidade	8.3 - Controlar a Qualidade	



Recursos Humanos		9.1 - Planejar o gerenciamento dos Recursos Humanos	9.2 - Adquirir equipe do projeto 9.3- Desenvolver a Equipe 9.4 - Gerenciar a Equipe		
Comunicações		10.1 - Planejar o gerenciamento das Comunicações	10.2 - gerenciar as comunicações do projeto	10.3 - Controlar as comunicações	
Riscos		11.1 - Planejar o Gerenc. dos Riscos 11.2 - Indentificar Riscos 11.3 - Realizar Análise Qualitativa 11.4 - Realizar Análise Quantitativa 11.5 - Planejar Respostas		11.6 - Controlar os Riscos	
Aquisições		12.1 - Planejar o gerenciamento das Aquisições	12.2 - Conduzir Aquisições	12.3 -Controlar Aquisições	12.4 -Encerrar Aquisições
Partes interessadas	13.1 - Identificar as partes interessadas	13.2 - Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.2 - Gerenciar o envolvimento das partes interessadas	13.4 - Controlar o envolvimento das partes interessadas	

Fonte: PMBOK 2013, adaptado pelo autor

De acordo com o PMBOK (2013), apresentamos a seguir uma síntese das áreas de gerenciamento de projetos:

Gerenciamento da Integração – inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento. Dois importantes documentos são elaborados: 1- o termo de abertura do projeto onde se formaliza a autorização do projeto e o gerente do projeto; 2- o plano de gerenciamento do projeto que consiste na integração e coordenação de todos os planos subsidiários.

Gerenciamento de Escopo – inclui os processos necessários para garantir que no projeto esteja incluído todo o trabalho a ser realizado e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso.



Segundo Kerzner (2004) a definição do escopo é extremamente importante para o sucesso de qualquer projeto.

É fundamental para o sucesso do projeto a definição do escopo, que o escopo seja conhecido em seus detalhes, ter a visão do todo, ou seja, iniciar o projeto sabendo o que será entregue para o cliente.

Pergunta clássica para o gerente de projeto: Você sabe o que vai ser feito (realizado), conhece todo o escopo?

Gerenciamento do Tempo – inclui os processos necessários para gerenciar a conclusão pontual do projeto.

Pergunta clássica para o gerente de projeto: Você sabe qual o prazo do seu projeto?

Gerenciamento dos Custos – inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser concluído dentro do orçamento aprovado.

Pergunta clássica para o gerente de projeto: Você sabe qual o custo do seu projeto?

Gerenciamento da Qualidade – inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi empreendido. Visa garantir que os requisitos do projeto, incluindo os requisitos do produto sejam cumpridos e validados.

Pergunta clássica para o gerente de projeto: Você sabe quais são os critérios de aceitação do projeto referentes à qualidade?

Gerenciamento de Recursos Humanos – Inclui os processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto. A equipe do projeto é constituída por pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto.

Pergunta clássica para o gerente de projeto: sua equipe possui as habilidades necessárias para a condução do projeto?

Gerenciamento de Riscos – Inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento de riscos do projeto são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

Pergunta clássica para o gerente de projeto: Você já identificou e tem respostas para os possíveis riscos conhecidos e desconhecidos do seu projeto?

Gerenciamento das Aquisições – inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

Neste contexto a empresa em sua análise surge a pergunta: fazer (executar) ou comprar (contratar)?

1- No caso em que a empresa decide fazer (executar):

A empresa possui mão de obra disponível, especializada e experiente?

O que vai ser produzido exige sigilo?

2- A empresa decide comprar (contratar):

Transferir o risco?

Sem mão de obra disponível, especializada e experiente?

Fornecimento especializado?



Pergunta clássica para o gerente de projeto: fazer (executar) ou comprar (contratar)?

2.2 Ciclo de vida do projeto

Xavier (2005) afirma que para melhor planejar, executar e controlar um projeto é importante dividi-lo em partes menores, denominados fases, cujos nomes e quantidades são determinados pelas necessidades de controle da organização ou organizações envolvidas no projeto.

Segundo PMBOK (2013), o ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa do início ao término.

PMBOK (2008), independentes do tamanho e complexidades os projetos podem ser divididos em fases para facilitar o gerenciamento que geralmente são sequenciais e que às vezes se sobrepõem, cujo nome e número são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvidas, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação.

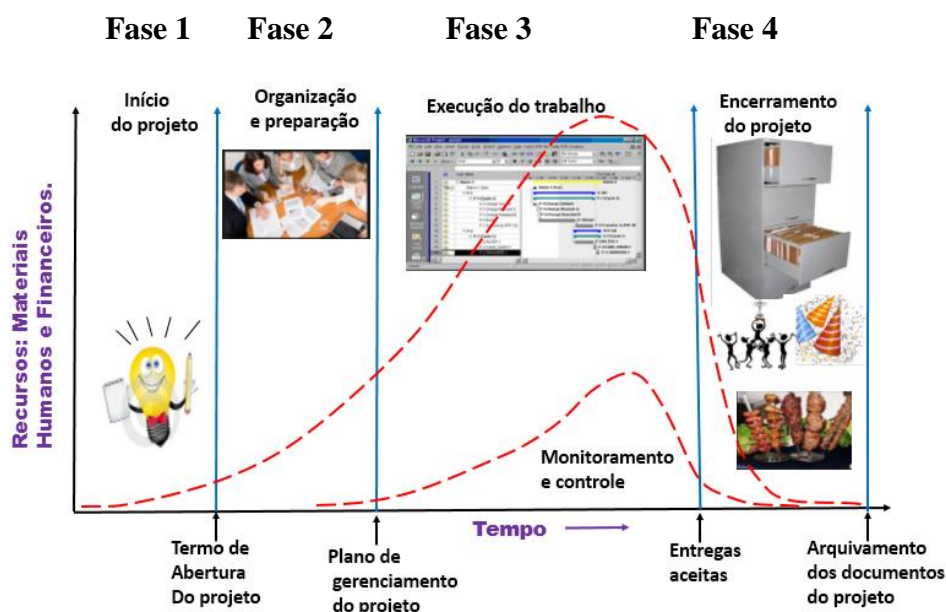


Figura 1: Fases de uma estrutura genérica de ciclo de vida do projeto

Fonte: Adaptado do PMBOK 2013

3 - Área de Gerenciamento das comunicações e Área de Gerenciamento das partes interessadas.



3.1 Área de Gerenciamento das comunicações

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

Comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, na hora certa, ao público certo e com impacto necessário.

Pergunta clássica para o gerente de projeto: Você considera a comunicação como um fator importante para o sucesso do projeto, se caso a resposta for sim, tem um plano de comunicação elaborado para conduzir a comunicação?

Abaixo os três processos de gerenciamento da comunicação contidos no PMBOK (2013).

1 - Planejar o gerenciamento das comunicações: O processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicações do projeto com base nas necessidades de informações e requisitos das partes interessadas.

Benefício deste processo é a identificação e documentação da abordagem de comunicação mais eficaz e eficiente com as partes interessadas. **Determina** as necessidades de informação das partes interessadas (quem precisa saber de quê?) e define os procedimentos e tecnologias de comunicação a serem utilizados no projeto (como e quando as informações são distribuídas?).

O principal documento elaborado é *o plano de gerenciamento das comunicações*, ou seja, a regra da comunicação do projeto, que direciona de que forma as comunicações do projeto serão definidas, estruturadas, monitoradas e controladas. O melhor plano é aquele que atende a empresa que pode conter essas e outras informações:

1. Tecnologia a ser utilizada. Ex: intranet, reunião formal, telefone, relatórios físicos, videoconferências, email, cartas, ofícios e outros...
2. Controle de comunicação de mudança de escopo. Caso ocorra a necessidade de mudança do escopo, deverá ser analisado o impacto que provocará no projeto custo, prazo e nas demais áreas.
3. Pessoa responsável para comunicar as informações internas e externas.
4. Glossário.
5. Utilização da matriz de comunicação: qual a informação, quem recebe a informação, quando recebe a informação e qual o formato.
6. Modelos para reuniões presenciais. O tempo é um bem muito raro e se falando de reuniões, você já participou de uma reunião improdutiva? Depois vem os comentários sobre a perda de tempo. Para uma reunião produtiva um planejamento se faz necessário: objetivo da reunião, data, tempo de duração, pauta distribuída, local preparado, quem conduzirá quem serão os participantes, foco no objetivo, clareza da linguagem, sem conversas paralelas, ata de reunião, compromissos assumidos, cópia da ata entregue e assinatura dos participantes.
7. Registro das partes interessadas.
8. Restrição de comunicação, leis, regulamentos ou políticas organizacionais.
9. Fluxogramas do fluxo de informações e lista de relatórios

De acordo com o PMBOK (2013), um componente fundamental no planejamento das comunicações é determinar e limitar quem se comunicará com quem e quem receberá quais informações, para tal o gerente de projetos deve considerar o número total de canais de



comunicação em potencial através da fórmula $n(n-1)/2$, onde n representa o número de partes interessadas.

Por exemplo: em um projeto com 25 partes interessadas, quantos canais de comunicação? R: $25(25-1) / 2 = 300$ canais.

A figura 1 mostra a fórmula número de canais de comunicação.

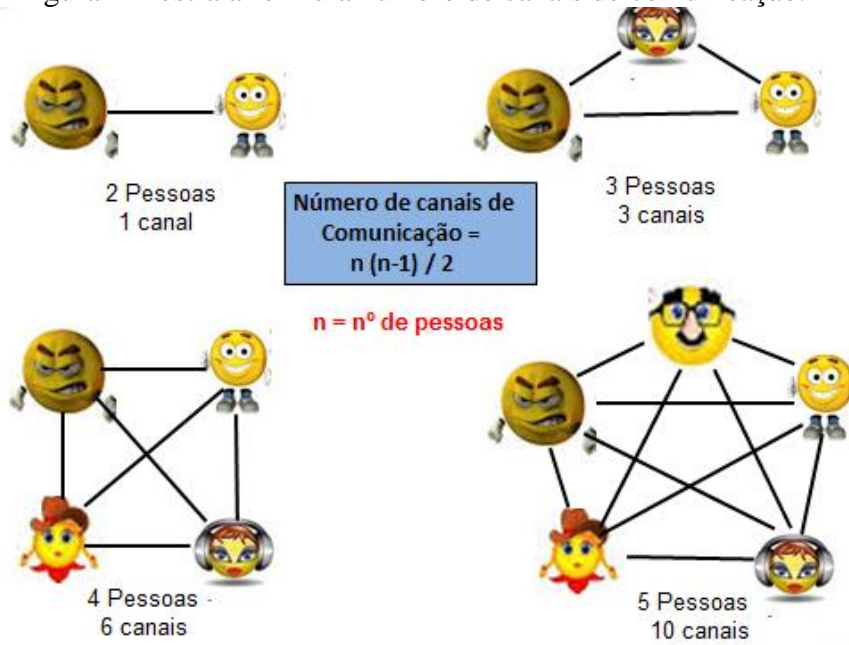


Figura 2: Fórmula número de canais de comunicação
Fonte: Autor

2- Gerenciar as Comunicações: O processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações.

As informações devem ser repassadas da maneira mais clara e objetiva possível. Sendo um fator importante é certificar de que os membros da equipe compreendem as informações repassadas e as suas funções dentro do projeto, uma vez que há a existência de um foco no trabalho individual e uma maior dispersão quanto à tomada de decisões. Do mesmo modo, a linguagem utilizada para informar a população deve ser simples, assegurar que as informações sejam geradas de forma apropriada, assim como recebidas e compreendidas.

3 - Controlar as comunicações: 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.

Assegurar que as informações sejam geradas de forma apropriada, assim como recebidas e compreendidas.

3.2 – Área de Gerenciamento das partes interessadas

Segundo o PMBOK (2013), o gerenciamento das partes interessadas inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos e organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o



engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto. Uma visão geral abaixo dos 4 processos de gerenciamento das partes interessadas:

1- Identificar as Partes interessadas – Este processo consiste na identificação de pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de engajamento, interdependências, influência, e seu impacto potencial no êxito do projeto.

2- Planejar o Gerenciamento das Partes interessadas – Processo de desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para engajar as partes interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise de suas necessidades, interesses, e impacto potencial no sucesso do projeto.

3 - Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas – Processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender as suas necessidades/expectativas, abordar as questões à medida que elas ocorrem e incentivar o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto, no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto.

4 - Controlar o Nível de Engajamento das Partes Interessadas – Processo de monitorar os relacionamentos das partes interessadas do projeto em geral, e ajustar as estratégias e planos para o engajamento das partes interessadas.

Todos os projetos têm partes interessadas que são afetadas ou podem afetar o projeto de uma maneira positiva ou negativa.

4. Comunicação

De acordo com Connor e Seymour (1990), o que significa "comunicação"? A palavra é um substantivo estático, mas a comunicação é um ciclo ou um laço que engloba pelo menos duas pessoas. Ninguém pode se comunicar com um boneco de cera, pois não existe nenhuma reação. Quando nos comunicamos com outra pessoa, percebemos sua reação e reagimos de acordo com nossos sentimentos e pensamentos. Nosso comportamento é gerado pelas reações internas àquilo que vemos e ouvimos. Só prestando atenção ao outro teremos uma ideia do que dizer ou fazer em seguida. E o outro reage ao nosso comportamento da mesma forma.

Segundo Macedo et al. (2012), etimologicamente a palavra comunicação deriva do latim *communis*, que significa comum, compartilhado, ou seja, passar uma informação para alguém só será considerado comunicação quando conseguirmos que a outra pessoa tenha igual percepção sobre aquilo que pretendemos informar. Neste sentido Barker (2007 apud Macedo, 2012) afirma que a comunicação é o processo de compartilhar uma compreensão, ou seja, criar um significado com as informações e depois transmitir esse significado com elas. Se por algum motivo a pessoa não conseguir entender o que queríamos dizer, então nossas tentativas de comunicação simplesmente fracassam.

Deparamo-nos no nosso dia-a-dia com diversos tipos de problemas que poderiam ser evitados aprimorando nossa capacidade de comunicação. *Quem não ouve, vai errar sempre na resposta*, um fator primordial para que se alcance uma comunicação eficaz é ouvir primeiro, ou seja, antes de disparar o gatilho das cordas vocais e sair respondendo de imediato sem ouvir *toda* a mensagem da outra pessoa. Torna-se quase e porque não dizer torna-se impossível de se conseguir uma comunicação assertiva sem ouvir o outro primeiro. Rubem Alves (em seu livro, intitulado O amor que acende a lua) escreveu:

*Sempre vejo anunciados cursos de oratória.
Nunca vi anunciado curso de escutatória.
Todo mundo quer aprender a falar.
Ninguém quer aprender a ouvir.
Pensei em oferecer um curso de escutatória.*



Realmente no mercado são oferecidos vários cursos de oratória, perca o medo de falar em público, técnicas de apresentações, escola de palestrantes e outros. Será que um fator primordial para se ter uma comunicação eficiente está sendo deixado de lado, ou seja, aprender a ouvir para se ter uma comunicação eficaz?

Você já passou por uma situação em que foi falar com o seu chefe (gestor / diretor/líder) e ele começou a andar e você andando atrás dele pelo corredor falando rápido, ou quando você começou a falar ele começa a digitar e nem olha para você, ou enquanto você fala ele escreve/ler mensagem no telefone, passando email e outros; dividindo a atenção com outros distratores, não deixa nem você falar direito, pode até ser que o resultado desta conversa seja positiva, mas na maioria das vezes no final ocorre um ruído e o resultado não sai conforme o esperado. E depois afloram os ruídos do chefe / gestor/ falando : quando que você me disse isso? Ah, mas eu pensei que , eu achei que, mais é óbvio que era para ter sido feito desta forma e você não fez .

Analisando este cenário bem peculiar em nossos dias corporativo ou até mesmo familiar, cabe uma reflexão neste momento para o prisma intrapessoal será que você tem este mesmo comportamento com seus liderados?

Chiavenato (1994), a comunicação só é efetiva se ao chegar ao seu destino é compreendida pelo receptor sendo que, o processo de comunicação quase sempre sofre entraves, bloqueios, dificuldades e restrições devido a barreiras que se interpõem entre os emissores e recebedores, o que pode ocorrer dentro ou entre as etapas do processo.

Segundo Mulcahy (2011) em quase todos os estudos, questões relacionadas as comunicações são os problemas mais frequentes de um gerente de projetos em um projeto. Os gerentes de projetos gastam até 90% de seu tempo se comunicando.

Segundo a pesquisa PMSURVEY.ORG (2013) principais habilidades necessárias e valorizadas ao gerenciar projetos nas organizações são:

- 1 - Comunicação – 63,2%
- 2 - Liderança – 51,8 %
- 3 – Negociação – 40,6%
- 4 - Conhecimento em gestão de projetos – 33,8%
- 5 – Trabalho em equipe – 29,0%
- 6 - Capacidade de integrar partes – 28,1%
- 7 – Gerenciamento de conflitos- 26,6%
- 8 – Iniciativa – 23,9%
- 9 - Conhecimento técnico – 23,9%
- 10 – Organização – 16,1%
- 11 - Política – 9%
- 12 - Ferramenta em gestão de projetos – 7%

Em análise sobre a pesquisa cabe uma reflexão por parte dos gerentes de projetos sobre a importância das habilidades e ter uma visão das organizações sobre o que elas mais valorizam.

Não menos importante para os gerentes de projetos é conhecer as deficiências apresentadas pelas organizações através da PMSURVEY (2013) listadas abaixo:

Deficiências dos gerentes de projetos

- 1- Comunicação – 41,1%
- 2- Gerenciamento de conflitos – 35,5%
- 3- Conhecimento em gestão de projetos – 30,6%



- 4- Negociação – 27,2%
- 5- Capacidade de integrar partes – 27,0%
- 6- Domínio de ferramentas de gestão de projetos – 25,7%
- 7- Liderança – 24,4%
- 8- Política – 21,6%
- 9- Iniciativa – 21,2%
- 10- Organização – 19,3%
- 11- Conhecimento técnico – 16,7%
- 12- Trabalho em equipe - 14,3%

Com base nos percentuais apresentados na pesquisa acima, os gerentes de projetos estão tendo dificuldades gerenciamento da comunicação que é um fator essencial para o sucesso do projeto.

5. Conclusões e sugestões

O presente trabalho teve como objetivo demonstrar a real necessidade da importância da comunicação em projetos, sendo a comunicação uma habilidade necessária para o gerente de projetos.

De maneira geral, comunicação e projetos estão inseridos no nosso cotidiano. Iniciando com revisão da literatura sobre gerenciamento de projetos, destacando a importância da comunicação que o PMBOK (2013) em sua 5ª edição cria uma nova área de conhecimento – partes interessadas (pessoas que se comunicam).

Nos capítulos seguintes são apresentados aspectos da comunicação, sendo de forma primordial elaboração de uma plano de comunicação e apresentados resultados de trabalho de pesquisas que enfatizam sobre o merecimento da tratativa da comunicação para o sucesso do projeto.

Espera-se que este trabalho contribua para o estudo do gerenciamento de projetos e embasamento para futuras pesquisas nesta área tão desafiadora.

6. Referências

- ALVES, RUBEM. **O amor que acende a lua**. Campinas, SP: Papyrus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CONNOR, JOSEPH e SEYMOUR, JOHN. **Introdução à programação neurolinguística** – 2ª edição – São Paulo - Editora Summus. 1990
- DINSMORE, PAUL CAMPBELL e NETO, FERNANDO HENRIQUE DA SILVEIRA. **Gerenciamento de projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos** - Rio de Janeiro: Qualitymak, 2012.
- FERREIRA, AURÉLIO BUARQUE DE HOLANDA...et al - **Minidicionário da língua portuguesa**. 3ª edição - Rio de Janeiro, editora Nova fronteira 1993.
- HILL, SYMON. **A arte de influenciar pessoas** – A palestra Editora, São Paulo, 2012.
- KERZNER, HAROLD e SALADIS, FRANK - **O que os gerentes precisam saber sobre projetos** – em língua portuguesa Editora Artmed S.A . 2009.
- MACEDO, IVANILDO IZAIAS DE; RODRIGUES, DENIZE FERREIRA; JOHANN, MARIA ELIZABETH e CUNHA, NEISA MARIA MARTINS. **Gestão de pessoas** – 1ª edição – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMSURVEY.ORG 2013 EDITION - USA.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)** - USA, Project Management Institute Inc., 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)** - USA, Project Management Institute Inc., 2013.

VARGAS, RICARDO VIANA. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005. ISBN 8574521299...

XAVIER, CARLOS MAGNO DA SILVA; VIVACQUA, FLAVIO; XAVIER, LUIZ FERNANDO DA SILVA; MACEDO, OTUALP SARMENTO. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos - methodware: abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.