



FGV - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ISAE - INSTITUIÇÃO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EXECUTIVO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS 3/2008

FABIO FRECH GOUVEIA  
JUSTINE BEIRITH MONTALVÃO  
MANUELA DE SOUZA BRITO  
MARCUS VINICIUS RIBAS MOCELLIN, PMP

**GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO**

CURITIBA – PR  
2009

FABIO FRECH GOUVEIA  
JUSTINE BEIRITH MONTALVÃO  
MANUELA DE SOUZA BRITO  
MARCUS VINICIUS RIBAS MOCELLIN, PMP

## **GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós- Graduação *lato sensu*, da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para a obtenção do Grau de Especialista em Gerenciamento de Projetos.

**ORIENTADOR: Professora Denise Basgal**

CURITIBA - PR  
2009

A comunicação significa tornar comum, trocar informações, partilhar idéias, sentimentos, experiências, crenças e valores por meio de gestos, atos, palavras, figuras, imagens, símbolos, etc.

(Mendes, 1999)

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	4
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	5
2.1.	Partes Interessadas .....	6
2.2.	O Gerenciamento das Comunicações em Projetos .....	7
2.2.1.	Identificar as Partes Interessadas.....	8
2.2.2.	Planejar as Comunicações .....	8
2.2.3.	Distribuir Informações .....	9
2.2.4.	Gerenciar as Expectativas das Partes Interessadas .....	10
2.2.5.	Reportar o Desempenho.....	10
3	METODOLOGIA.....	11
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	11
4.1.	Caracterização das Empresas .....	11
4.2.	Caracterização dos Participantes .....	14
4.3.	Aspectos Específicos .....	14
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	17
5.1.	Qualidade dos Dados.....	17
5.2.	As Empresas.....	17
5.3.	Diretriz Metodológica .....	17
5.4.	PMO e Gerenciamento de Portfólio .....	17
5.5.	Processos Utilizados.....	18
5.5.1.	Identificar as Partes Interessadas.....	18
5.5.2.	Planejar as Comunicações .....	18
5.5.3.	Distribuir Informações .....	18
5.5.4.	Gerenciar as Expectativas das Partes Interessadas .....	18
5.5.5.	Reportar o Desempenho.....	19
5.6.	Opinião dos Profissionais e Resultados Esperados.....	19
6	RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES .....	20
7	CONCLUSÃO.....	21
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	22
	APÊNDICES .....	23

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Habilidades que as organizações consideram deficientes nos profissionais de gerenciamento de projetos. Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos. PMI, 2008.....	4
Figura 2. Problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos das organizações. Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos. PMI, 2008. ....	5

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Resultados por Tipo de Capital.....	12
Tabela 2. Resultados por Origem da Empresa .....	12
Tabela 3. Resultados por Setor da Economia .....	12
Tabela 4. Resultados por Ramo de Atividade .....	12
Tabela 5. Resultados por Faturamento Anual .....	13
Tabela 6. Resultados por Diretriz Metodológica.....	13
Tabela 7. Resultados por PMO .....	13
Tabela 8. Resultados por Gerenciamento de Projetos/Programas/Portfólios.....	13
Tabela 9. Resultados por Finalidade dos Projetos.....	14
Tabela 10. Resultados por Participação nos Projetos .....	14
Tabela 11. Resultados por Frequência de Participação.....	14
Tabela 12. Resultados por Aspectos Específicos .....	15
Tabela 13. Resultados por Momento da Elaboração do Plano de Gerenciamento das Comunicações.....	15
Tabela 14. Resultados por Importância do Planejamento do Gerenciamento das Comunicações para o Sucesso dos Projetos.....	16
Tabela 15. Resultados por Conduzir Projetos sem Planejar o Gerenciamento das Comunicações.....	16
Tabela 16. Resultados por Melhoria dos Resultados dos Projetos com o Planejamento do Gerenciamento das Comunicações .....	16
Tabela 17. Resultados por Condução de Projetos sem Promover o Planejamento do Gerenciamento das Comunicações .....	16

# 1 INTRODUÇÃO

A comunicação é um elemento fundamental para a integração e o desenvolvimento dos processos compreendidos no ambiente de Gerenciamento de Projetos. Sua importância vem sendo constantemente ressaltada por profissionais, escritores e pesquisadores que atuam nesta área.

Entretanto, a pesquisa de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos do PMI, realizada em 2008, identifica a “comunicação” como a habilidade que as organizações consideram de maior deficiência nesses profissionais (Figura 1).

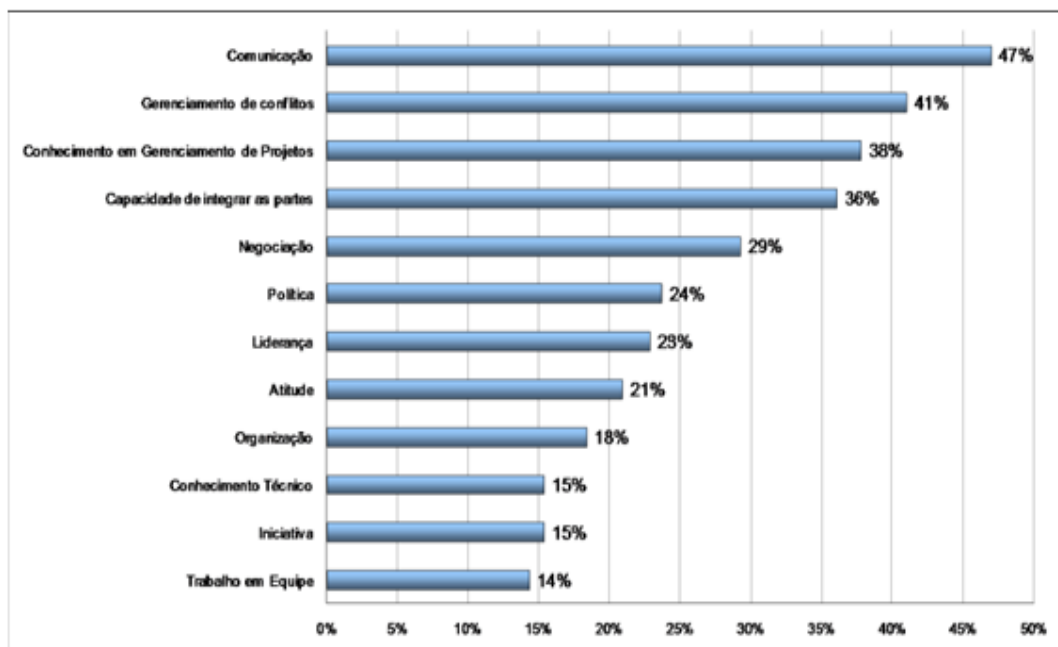


Figura 1. Habilidades que as organizações consideram deficientes nos profissionais de gerenciamento de projetos. Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos. PMI, 2008.

Esta mesma pesquisa reafirma a importância deste tema, quando demonstra que 58% dos problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos são de comunicação (Figura 2).

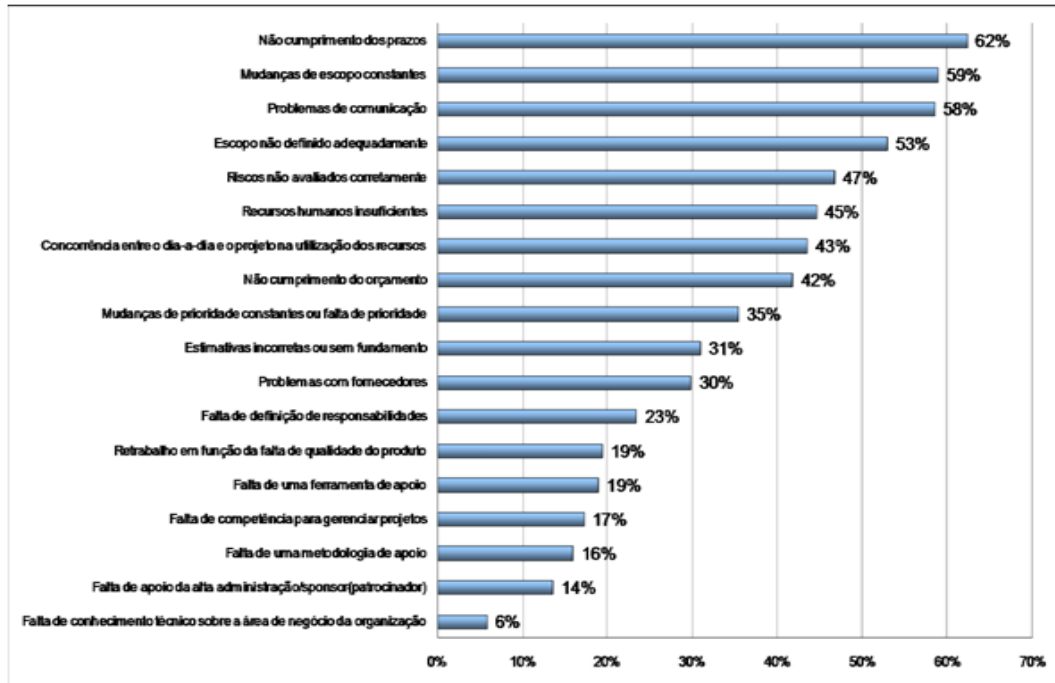


Figura 2. Problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos das organizações. Fonte: Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos. PMI, 2008.

Estes dados demonstram a importância de todos os esforços despendidos em pesquisa, desenvolvimento de ferramentas e processos, implementação de metodologias, capacitação de profissionais e outros aspectos relacionados com o Gerenciamento das Comunicações.

O objetivo deste trabalho é identificar como os profissionais da área estão realizando o Gerenciamento das Comunicações, analisar como os resultados esperados são comprometidos pela utilização de ferramentas e processos estruturados e constatar quais os processos que estão sendo utilizados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Project Management Institute (PMI), por meio da publicação do Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge), se configura como uma das principais referências internacionais para as organizações que necessitam implementar processos, métodos e ferramentas de gerenciamento de programas e projetos. Da edição número quatro do Guia PMBOK é extraída a quase totalidade das definições

e do referencial teórico utilizados neste trabalho. Outros autores são citados ao longo do texto, com o objetivo de fundamentar os conceitos abordados.

## 2.1. Partes Interessadas

As Partes Interessadas são pessoas ou organizações:

- Ativamente envolvidas no projeto
- Cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto
- Que podem exercer influência sobre o projeto, suas entregas e sobre os membros da equipe do projeto

As Partes Interessadas incluem, mas não se limitam a:

- **Clientes/Usuários** - pessoas ou organizações, internas ou externas, que usarão o produto, serviço ou resultado do projeto
- **Patrocinador** - a pessoa ou o grupo que fornece os recursos financeiros, em dinheiro ou em espécie, para o projeto, que o defende quando concebido, serve de porta-voz para os níveis gerenciais mais elevados buscando obter o apoio de toda a organização e promover os benefícios que o projeto trará
- **Gerentes de Portfólios** - os Gerentes de Portfólios são responsáveis pela governança de alto nível de um conjunto de projetos ou programas, que podem ou não ser interdependentes
- **Gerentes de Programas** - são responsáveis pelo gerenciamento de projetos relacionados de forma coordenada visando obter benefícios e controle não disponíveis no gerenciamento individual
- **Escritório de Projetos** - um Escritório de Projetos (Project Management Office, PMO) é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. O PMO pode ser uma Parte Interessada se ele tiver responsabilidade direta ou indireta pelo resultado do projeto

- **Gerentes de Projetos** - os Gerentes de Projetos são designados pela organização executora para atingir os objetivos do projeto
- **Equipe do Projeto** - uma Equipe de Projeto é composta pelo Gerente do Projeto, pela Equipe de Gerenciamento do Projeto e por outros membros da equipe que executam o trabalho, mas não estão necessariamente envolvidos com o gerenciamento do projeto
- **Gerentes Funcionais** - Gerentes Funcionais são pessoas-chave que desempenham uma função gerencial dentro de uma área administrativa ou funcional do negócio, como recursos humanos, finanças, contabilidade ou aquisição
- **Gerenciamento de Operações** - os Gerentes de Operações são indivíduos que têm uma função gerencial em uma área de negócio principal, como pesquisa e desenvolvimento, design, fabricação, provisionamento, teste ou manutenção
- **Fornecedores** - Vendedores, Fornecedores, Parceiros Comerciais ou Contratadas, são empresas externas que assinam um contrato para fornecimento de componentes ou serviços necessários ao projeto. Parceiros comerciais são também empresas externas, mas têm uma relação especial com a empresa, às vezes obtida através de um processo de certificação

## 2.2. O Gerenciamento das Comunicações em Projetos

O Guia PMBOK identifica e descreve nove áreas de conhecimento, dentre as quais encontramos, mais especificamente no capítulo 10, o Gerenciamento das Comunicações do projeto, que compreende os seguintes processos:

- **Identificar as Partes Interessadas** – o processo de identificação de todas as Partes Interessadas, seus níveis de envolvimento, seus interesses, expectativas, importância e influência, no desenvolvimento e nos resultados do projeto
- **Planejar as Comunicações** – o processo de determinação das necessidades de informação das Partes Interessadas no projeto e de definição de uma abordagem de comunicação

- **Distribuir Informações** – o processo de colocar as informações necessárias à disposição das Partes Interessadas no projeto, conforme planejado
- **Gerenciar as Expectativas das Partes Interessadas** – o processo de comunicação e interação com as Partes Interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrem
- **Reportar o Desempenho** – o processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões

Na seqüência são detalhados os principais aspectos de cada um destes processos, com o objetivo de formar o conteúdo teórico que subsidiará a pesquisa realizada.

### **2.2.1. Identificar as Partes Interessadas**

Este processo deve ser conduzido desde o início do projeto, pois as Partes Interessadas irão interferir, não apenas nos seus resultados, como ao longo de todo o seu desenvolvimento. À medida que a Partes Interessadas são identificadas é importante registrar e classificar os seus níveis de envolvimento, seus interesses, suas expectativas, sua importância e sua capacidade de influenciar o projeto.

Um Plano de Gerenciamento das Comunicações que fará parte ou complementar o Plano de Gerenciamento do Projeto deverá ser elaborado. Ele é a forma mais eficiente de garantir um entendimento comum por todos os participantes dos aspectos abordados pelo Gerenciamento das Comunicações.

Este plano deve ser preparado o quanto antes, ou seja, logo no início da fase de planejamento, de forma que, na medida em que documentos do projeto sejam gerados, já exista um planejamento de quem deverá receber cópias do mesmo (Heldman, 2002).

### **2.2.2. Planejar as Comunicações**

Neste processo determinam-se as necessidades de informação, dentre as quais se destacam: quem precisa de quais informações, quando elas serão

necessárias, como serão fornecidas e por quem, quais são sigilosas e restritas e quais podem ser amplamente divulgadas. Também são determinados os métodos de distribuição das informações. É importante observar que as necessidades de comunicação e os métodos de distribuição variam muito projeto a projeto.

Quanto à determinação da abordagem de comunicação, cabe diferenciar: comunicação eficaz que significa informações fornecidas no formato correto, no tempo adequado e com o impacto necessário; e comunicação eficiente que significa fornecer somente as informações que são necessárias.

Isto reforça o que foi dito por Dinsmore, 2003: “para que as necessidades sejam adequadamente definidas e gerenciadas, é necessária uma avaliação do valor das informações, de forma que se possa informar apenas o que é relevante para cada tipo de interessado, já que nem toda informação é útil para todos”. Deve-se ter em mente que a falta de avaliação do valor (relativo) das informações (para os interessados) pode fazer com que as mesmas sejam disseminadas de forma excessiva e/ou inadequada e existem custos associados com a geração, transmissão e recepção dessas informações.

### **2.2.3. Distribuir Informações**

Este processo é executado durante todo o ciclo de vida do projeto e em todos os processos de gerenciamento, com foco principalmente no processo de execução, que inclui a implementação do Plano de Gerenciamento das Comunicações, bem como a resposta a solicitações inesperadas de informações.

Reuniões individuais e em grupo, conferências de vídeo e áudio, conversas por computador e outros métodos de comunicações remotas estão entre as ferramentas e técnicas mais utilizadas para distribuir informações.

Os principais elementos utilizados para o registro de informações compreendem, entre outros: notificações das Partes Interessadas, relatórios do projeto, apresentações do projeto, registros do projeto, feedback das Partes Interessadas e documentação das lições aprendidas.

## **2.2.4. Gerenciar as Expectativas das Partes Interessadas**

Este processo compreende as atividades de comunicação dirigidas às Partes Interessadas, visando influenciar as suas expectativas, abordar as suas preocupações e solucionar questões como:

- Aumentar a probabilidade de aceitação do projeto, negociando e influenciando seus desejos para alcançar e manter as metas do projeto
- Abordar as preocupações, geralmente relacionadas com a prevenção de futuros problemas, revelando-as e analisando-as, bem como avaliando os riscos a elas associados
- Esclarecer e solucionar as questões identificadas

## **2.2.5. Reportar o Desempenho**

Este processo se utiliza da coleta e da análise periódica da linha de base, comparada aos dados reais do projeto, visando entender e comunicar o andamento e o desempenho do projeto, bem como prever os seus resultados. A linha de base para medição do desempenho é um plano aprovado do trabalho do projeto em relação ao qual a execução do projeto é comparada e os desvios são medidos para controle do gerenciamento. A linha de base de medição do desempenho em geral integra os parâmetros de escopo, cronograma e custos do projeto, mas também pode incluir parâmetros técnicos e de qualidade.

Os relatórios de desempenho organizam e resumem as informações coletadas e apresentam os resultados das análises em comparação com a linha de base da medição do desempenho. Os relatórios devem fornecer informações da situação e do progresso, no nível de detalhes requerido pelas várias Partes Interessadas, conforme documentado no plano de Gerenciamento das Comunicações. Os formatos comuns para os relatórios de desempenho incluem gráficos de barras, curvas S, histogramas e tabelas.

Dentre os elementos que podem ser atualizados destacam-se, entre outros, os formatos dos relatórios e a documentação das lições aprendidas, incluindo as causas das questões, o motivo por trás da ação corretiva escolhida e outros tipos de lições aprendidas sobre os relatórios de desempenho.

### **3 METODOLOGIA**

O estudo foi produzido através do levantamento de dados por amostragem utilizando como instrumento de coleta um questionário elaborado pelos autores do presente trabalho.

Com este questionário, que se encontra no Apêndice A, pretendemos identificar como as empresas realizam o Gerenciamento das Comunicações na condução de seus projetos.

As perguntas estão relacionadas aos processos de Gerenciamento de Comunicação que estão descritos no PMBOK e também foram criadas de forma a refletir a opinião dos “entrevistados” quanto ao tema.

O universo escolhido para responder o questionário englobou os alunos de Gerenciamento de Projetos das turmas de 2008 e 2009 do ISAE/FGV de Curitiba. Nossa amostra foi de 112 questionários enviados por e-mail, sendo que destes 15 foram respondidos. Essa escolha foi determinada pelo fácil acesso a essas pessoas, também por estarem em contato com a área de projetos e por obtermos, assim, o estudo de um maior número de empresas.

Será apresentada uma análise quantitativa dos dados e uma descrição dos resultados com recomendações e sugestões para as empresas estudadas.

### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A consolidação dos dados obtidos através da aplicação do questionário, que se encontra no Apêndice A, tem seus resultados apresentados nas tabelas a seguir.

#### **4.1. Caracterização das Empresas**

As tabelas a seguir definem o panorama das empresas em que atuam os profissionais que responderam à pesquisa. A caracterização das empresas é definida pelo tipo de capital, a origem da empresa, em qual setor da economia esta empresa atua, qual o ramo de atividade, o seu faturamento anual, qual a diretriz metodológica utilizada, se a empresa gerencia portfólios/programas/projetos e a finalidade dos projetos.

Tabela 1. Resultados por Tipo de Capital

Tipo de Capital	
<b>Privado</b>	93,3%
<b>Misto</b>	6,7%

Fonte: os autores

Tabela 2. Resultados por Origem da Empresa

Origem	
<b>Nacional</b>	46,7%
<b>Multinacional</b>	53,3%

Fonte: os autores

Tabela 3. Resultados por Setor da Economia

Setor da economia	
<b>Comércio</b>	0%
<b>Indústria</b>	46,7%
<b>Prestação de serviços</b>	53,3%

Fonte: os autores

Tabela 4. Resultados por Ramo de Atividade

Ramo de Atividade	
<b>Energia</b>	6,7%
<b>Engenharia</b>	13,3%
<b>Informática/Tecnologia da Informação</b>	20,0%
<b>Borracha/Plástico</b>	6,7%
<b>Automobilística</b>	6,7%
<b>Agroindústria/Pecuária/Pesca</b>	6,7%
<b>Público</b>	6,7%
<b>Alimentos</b>	13,3%
<b>Petroquímica/Petróleo</b>	13,3%
<b>Eletrônica/Eletrônica/Eletrônicos</b>	6,7%

Fonte: os autores

Tabela 5. Resultados por Faturamento Anual

Faturamento anual	
Até \$10 milhões	13,3%
De \$10 milhões até \$50 milhões	13,3%
De \$50 milhões até \$500 milhões	20,0%
De \$500 milhões até \$1 bilhões	6,7%
De \$1 bilhão até \$20 bilhões	33,3%
Mais de \$20 bilhões	13,3%

Fonte: os autores

Tabela 6. Resultados por Diretriz Metodológica

Diretriz metodológica	
IPMA	6,7%
PMI	53,3%
PRINCE2	0%
Outras	13,3%
Própria	26,7%

Fonte: os autores

Tabela 7. Resultados por PMO

Empresas com PMO	
Sim	66,7%
Não	33,3%
Não informado	0%

Fonte: os autores

Tabela 8. Resultados por Gerenciamento de Projetos/Programas/Portfólios

Gerenciamento de Projetos/Programas/Portfólios	
Apenas Projetos	20,0%
Programas e Projetos	26,7%
Portfólios, Programas e Projetos	33,3%
Portfólios e Projetos	13,3%
Não informado	6,7%

Fonte: os autores

Tabela 9. Resultados por Finalidade dos Projetos

Finalidade dos Projetos	
Atividade fim da empresa	26,7%
Áreas e atividades específicas	20,0%
De forma ampla	40,0%
Não trabalha com projetos	6,7%
Não informado	6,7%

Fonte: os autores

## 4.2. Caracterização dos Participantes

A caracterização dos participantes da pesquisa é essencial para prover confiabilidade aos dados coletados. Pois interessa à pesquisa aqueles colaboradores que têm participação efetiva em projetos.

Tabela 10. Resultados por Participação nos Projetos

Participação nos Projetos	
Coordenador, Gestor ou Gerente	60,0%
Participante da Equipe de Projeto	20,0%
Quando convocado pelas equipes	6,7%
Não participa	13,3%

Fonte: os autores

Tabela 11. Resultados por Frequência de Participação

Frequência de Participação	
Sempre	73,3%
Na maior parte do tempo	6,7%
Pouco	6,7%
Nunca	13,3%

Fonte: os autores

## 4.3. Aspectos Específicos

As tabelas a seguir identificam aspectos específicos relacionados ao Gerenciamento das Comunicações, e algumas opiniões dos participantes, relacionadas ao tema pesquisado.

Tabela 12. Resultados por Aspectos Específicos

	Em todos os projetos	Na maioria dos projetos	Em alguns projetos	Em nenhum projeto	Não Informado
<b>Identificação das Partes Interessadas</b>	46,6%	20%	20%	6,7%	6,7%
<b>Classificam as Partes Interessadas</b>	33,3%	20%	26,7%	13,3%	6,7%
<b>Planejam o Gerenciamento das Comunicações</b>	46,6%	13,3%	13,3%	20%	6,7%
<b>Elaboram um Plano de Gerenciamento das Comunicações</b>	33,3%	13,3%	20%	26,7%	6,7%
<b>Definem e consideram o processo de distribuição de informações</b>	46,6%	20%	13,3%	13,3%	6,7%
<b>A empresa provê os meios de comunicação necessários</b>	46,6%	26,7%	13,3%	6,7%	6,7%
<b>Definem e consideram as estratégias de abordagem das Partes Interessadas</b>	33,3%	26,7%	13,3%	20%	6,7%
<b>Revisam periodicamente as estratégias de abordagem das Partes Interessadas</b>	20,0%	20%	26,7%	26,7%	6,7%
<b>Relatam periodicamente o desempenho dos projetos</b>	46,6%	33,7%	0%	6,7%	13,3%
<b>Trabalham com modelos pré-estabelecidos para os relatórios de desempenho</b>	46,6%	26,7%	13,3%	0%	13,3%
<b>Aplicam indicadores de desempenho aos projetos</b>	46,6%	40,0%	0%	0%	13,3%
<b>Formulam e comunicam previsões de desempenho</b>	20,0%	46,6%	13,3%	6,7%	13,3%

Fonte: os autores

Tabela 13. Resultados por Momento da Elaboração do Plano de Gerenciamento das Comunicações

Momento da Elaboração do Plano de Gerenciamento das Comunicações	
<b>Fases iniciais do projeto</b>	60,0%
<b>Fases de execução dos projetos</b>	0%
<b>Quando necessário ou solicitado</b>	26,7%
<b>Em outros momentos</b>	0%
<b>Não informado</b>	13,3%

Fonte: os autores

Tabela 14. Resultados por Importância do Planejamento do Gerenciamento das Comunicações para o Sucesso dos Projetos

Considera o Planejamento do Gerenciamento das Comunicações um processo importante para o sucesso dos Projetos?	
<b>Sim</b>	80,0%
<b>Não considera o planejamento importante</b>	6,7%
<b>Não considera o planejamento e o gerenciamento importante</b>	0%
<b>Não informado</b>	13,3%

Fonte: os autores

Tabela 15. Resultados por Conduzir Projetos sem Planejar o Gerenciamento das Comunicações

Você conduziria Projetos sem planejar o Gerenciamento das Comunicações?	
<b>Sim</b>	13,3%
<b>Não</b>	80,0%
<b>Não informado</b>	6,7%

Fonte: os autores

Tabela 16. Resultados por Melhoria dos Resultados dos Projetos com o Planejamento do Gerenciamento das Comunicações

Os resultados dos Projetos melhoram quando é realizado o planejamento do Gerenciamento das Comunicações?	
<b>Sim</b>	86,7%
<b>Não</b>	0%
<b>Não informado</b>	13,3%

Fonte: os autores

Tabela 17. Resultados por Condução de Projetos sem Promover o Planejamento do Gerenciamento das Comunicações

Você já conduziu Projetos sem promover o planejamento do Gerenciamento das Comunicações?	
<b>Sim</b>	60%
<b>Sim, mas com Gerenciamento das Comunicações</b>	13,3%
<b>Não</b>	20%
<b>Não informado</b>	6,7%

Fonte: os autores

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1. Qualidade dos Dados**

Apesar do pequeno número de respostas recebido, as informações podem ser consideradas muito consistentes, pois:

- 86,7% dos profissionais que responderam o questionário participam efetivamente de projetos, nas empresas onde atuam;
- 80% dos profissionais que responderam o questionário participam sempre, ou na maior parte do tempo, de projetos;
- 66,7% das empresas trabalham com projetos como atividade fim do negócio, ou de forma ampla, em diversas áreas e atividades da empresa.

### **5.2. As Empresas**

Na caracterização das empresas, onde os profissionais estão atuando, identifica-se uma predominância significativa da iniciativa privada, totalizando 93,3% das respostas recebidas. Quanto à origem das empresas, os resultados mostram-se igualmente distribuídos entre empresas nacionais e multinacionais, atuantes nos setores da indústria e da prestação de serviços. 46,6% das empresas apresentam faturamento anual superior a R\$ 1 bilhão.

### **5.3. Diretriz Metodológica**

A diretriz metodológica do PMI figura, de forma significativa, como a mais utilizada, totalizando 53,3% das respostas, seguida pela utilização de metodologias próprias, com 26,7%.

### **5.4. PMO e Gerenciamento de Portfólio**

Dois dados importantes apontam para um provável alto nível de maturidade em Gerenciamento de Projetos das empresas:

- O grande percentual de empresas que já apresentam um PMO, totalizando 66,7%;

- O pequeno percentual (20%) de empresas que gerenciam apenas projetos, não promovendo o Gerenciamento de Programas e Portfólios.

## **5.5. Processos Utilizados**

### **5.5.1. Identificar as Partes Interessadas**

Apenas 6,7% das empresas não identificam as Partes Interessadas em seus projetos. Por outro lado, 33,3% das empresas identificam e classificam as Partes Interessadas em todos os projetos. Outros 13,3% das empresas identificam as Partes Interessadas em todos os seus projetos, mas não as classificam em todos os casos.

### **5.5.2. Planejar as Comunicações**

Apenas 20% das empresas não planejam o Gerenciamento das Comunicações em seus projetos. Por outro lado, 33,3% das empresas planejam e elaboram o plano de Gerenciamento das Comunicações em todos os projetos. Outros 13,3% das empresas planejam o Gerenciamento das Comunicações em todos os projetos, mas não elaboram um plano em todos os casos.

Quanto ao momento da elaboração do plano, 60% das empresas o fazem nas fases iniciais do planejamento e 26,7% só o elaboram quando necessário ou solicitado.

### **5.5.3. Distribuir Informações**

Apenas 13,3% das empresas não definem os processos de distribuição das informações, sendo que 46,6% das empresas o fazem em todos os projetos.

Apenas 6,7% das empresas não provêem os meios de comunicação necessários, sendo que 46,6% das empresas os provêem em todos os projetos.

### **5.5.4. Gerenciar as Expectativas das Partes Interessadas**

Apenas 20% das empresas não definem as estratégias de abordagem das Partes Interessadas em seus projetos. Por outro lado, 20% das empresas definem e revisam periodicamente as estratégias de abordagem das Partes Interessadas em

todos os projetos. Outros 13,3% das empresas definem as estratégias de abordagem das Partes Interessadas em todos os projetos, mas não as revisam periodicamente em todos os casos.

#### **5.5.5. Reportar o Desempenho**

80% das empresas relatam o desempenho de todos os seus projetos, ou na maior parte deles. Apenas 6,7% das empresas não o fazem em nenhum momento.

Em 86,7% das empresas existem modelos pré-estabelecidos para os relatórios e indicadores de desempenho aplicados aos projetos. Apenas 6,7% das empresas não formulam e comunicam previsões de desempenho em seus projetos.

#### **5.6. Opinião dos Profissionais e Resultados Esperados**

80% dos profissionais consideram importante o planejamento do Gerenciamento das Comunicações para o sucesso dos projetos, e não conduziram projetos sem este planejamento. Eles também consideram que os resultados do projeto melhoram quando o planejamento é realizado.

Apenas 6,7% dos profissionais conduziram projetos sem planejar o Gerenciamento das Comunicações, apesar de considerá-lo importante.

60% dos profissionais que já conduziram projetos sem promover o Gerenciamento das Comunicações dizem que não voltariam a fazê-lo. 53,3% consideram o Gerenciamento das Comunicações importante para o sucesso dos projetos e que os resultados melhoram quando o planejamento é realizado. Apenas 13,3% voltariam a conduzir projetos sem planejar o Gerenciamento das Comunicações. Outros 6,7% não consideram o planejamento importante para o sucesso dos projetos.

## 6 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Todos os processos compreendidos no Gerenciamento das Comunicações estão sendo aplicados de forma significativa, especialmente quando se observa a soma dos percentuais que compreendem as respostas “Em todos os projetos” e “Na maioria dos projetos”.

Referente ao processo Identificar as Partes Interessadas observa-se que a classificação não é praticada em todos os casos. Esta classificação é de fundamental importância, pois:

- Possibilita um dimensionamento correto dos esforços despendidos, garantindo que seja informado apenas o que é relevante para cada interessado
- Direciona a formulação das estratégias de abordagem que, quando promovida de forma indevida, compromete o envolvimento, apoio ou patrocínio necessário

Quanto ao Planejamento do Gerenciamento das Comunicações, verifica-se a elaboração do Plano de Gerenciamento das Comunicações ainda não ocorre em todos os casos. Este plano garante a todos os envolvidos com o projeto um entendimento único dos métodos de gerenciamento, ferramentas e parâmetros adotados. Também cabe ressaltar que este plano deve ser elaborado para todos os projetos, nas fases iniciais de planejamento, garantindo uma uniformidade do processo de comunicação desde o início do projeto.

A revisão periódica das estratégias de abordagem das Partes Interessadas não é promovida em alguns casos. Como o ambiente do projeto é afetado pelas mudanças, é fundamental que as estratégias sejam verificadas periodicamente, garantindo que se mantenham sempre válidas.

As previsões de desempenho são fundamentais na antecipação dos resultados do projeto. Mesmo que o projeto seja constantemente medido, sem previsões adequadas, não é possível saber se o projeto segue no rumo planejado.

## 7 CONCLUSÃO

A importância das comunicações para o sucesso dos projetos faz-se evidente. É possível afirmar que uma parcela razoável de todos os problemas que ocorrem com mais frequência nos projetos (figura 2) tem origem em problemas de comunicação. Não cumprimento de prazos, mudanças de escopo constantes, escopo não definido adequadamente, e todos os demais problemas citados sofrem reflexos das falhas de comunicação durante o gerenciamento dos demais processos.

O Guia PMBOK estabelece conceitos mínimos e fundamentais, que não podem ser negligenciados no Gerenciamento das Comunicações de um projeto. Estes conceitos devem ser amplamente avaliados e adequadamente selecionados pela equipe do projeto, de forma que um Plano de Gerenciamento das Comunicações abrangente e adequado à realidade do projeto possa ser estruturado.

A aderência dos profissionais à utilização dos processos de Gerenciamento das Comunicações se confirma pelas respostas obtidas nas quatro últimas questões do questionário (Tabelas 14, 15, 16 e 17). Como os resultados ainda não são satisfatórios, como demonstra a pesquisa de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos do PMI, cabe ressaltar a importância da continuidade das pesquisas, do desenvolvimento de ferramentas e processos, da implementação de metodologias, da capacitação de profissionais e de outros aspectos relacionados com o Gerenciamento das Comunicações.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CROWE, Andy. **The PMP Exam: How to Pass on Your First Try**. 3rd Edition. Atlanta, GA: Velociteach, 2005.

DINSMORE, Paul. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos**. 2ª Edição. Qualitymark Editora Ltda., 2003.

GALVÃO, Márcio. **Planejamento de Comunicações em Projetos**. Mundo PM, Curitiba – PR, n. 06, p. 70-75, Dez/Jan. 2006.

HELDMAN, Kim. **Project Management Professional Study Guide**. 2nd Edition. Sybex, 2002.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHAVES, Lúcio Edi et al. Série gerenciamento de projetos: **Gerenciamento da comunicação em projetos**. 1ª Edição. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2007. 160 p.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento das Comunicações. **Gerenciamento de Projetos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2000. p. 80-84.

PMI, Project Management Institute. **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos**, 2008, Brasil.

PMI, Project Management Institute. **PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide**. 4th Edition. Newton Square, PA: PMI Publications, 2008.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário utilizado para fomentar a pesquisa

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	
Nome:	Preenchimento opcional
E-mail:	Preenchimento opcional
Empresa:	Preenchimento opcional
Setor:	
Cargo:	
Tipo de Capital:	Escolha uma das opções disponíveis:
Origem da Empresa:	Escolha uma das opções disponíveis:
Setor da Economia:	Escolha uma das opções disponíveis:
Ramo de Atividade:	Escolha uma das opções disponíveis:
Faturamento Anual (R\$):	Escolha uma das opções disponíveis:
Número de Funcionários:	Escolha uma das opções disponíveis:
Localização da Empresa (Região do País):	Escolha uma das opções disponíveis:
Sua empresa utiliza uma metodologia de Gerenciamento de Projeto baseada em alguma diretriz amplamente difundida?	Escolha uma das opções disponíveis:
Sua empresa possui um Escritório de Projetos (PMO)?	Escolha uma das opções disponíveis:
Sua empresa gerencia Programas e/ou Portfólios?	Escolha uma das opções disponíveis:
Como a sua empresa trabalha com Projetos?	Escolha uma das opções disponíveis:
Você participa dos Projetos conduzidos por sua empresa?	Escolha uma das opções disponíveis:
Com qual frequência você participa de Projetos?	Escolha uma das opções disponíveis:

ASPECTOS ESPECÍFICOS	
• Identificação das Partes Interessadas no Projeto e/ou nos seus Resultados	
As Partes Interessadas são identificadas?	Escolha uma das opções

	disponíveis
<b>As Partes Interessadas são classificadas de alguma forma?</b>	Escolha uma das opções disponíveis
<b>• Planejamento do Gerenciamento de Comunicação</b>	
<b>A metodologia de Gerenciamento de Projetos adotada na sua empresa prevê o planejamento do Gerenciamento de Comunicação?</b>	Escolha uma das opções disponíveis
<b>É elaborado um Plano de Gerenciamento de Comunicação, visando garantir um entendimento comum entre todos os participantes dos procedimentos, normas e variáveis (Partes Interessadas, meios e formas de comunicação, periodicidade, confidencialidade, responsabilidades, etc) a serem considerados?</b>	Escolha uma das opções disponíveis
<b>Em que momento do Projeto é elaborado o Plano de Gerenciamento de Comunicação?</b>	Escolha uma das opções disponíveis
<b>• Distribuição das Informações</b>	
<b>Os processos necessários para a distribuição de informações é definido e considerado?</b>	Escolha uma das opções disponíveis
<b>A empresa prevê os meios de comunicação necessários?</b>	Escolha uma das opções disponíveis
<b>• Gerenciamento das Partes Interessadas</b>	
<b>As estratégias de abordagem das Partes Interessadas são definidas e consideradas?</b>	Escolha uma das opções disponíveis
<b>As estratégias de abordagem são periodicamente revisadas, à medida que o Projeto avança?</b>	Escolha uma das opções disponíveis
<b>• Desempenho dos Projetos</b>	
<b>O desempenho dos Projetos é relatado periodicamente?</b>	Escolha uma das opções disponíveis
<b>Existem modelos pré-estabelecidos para os relatórios de desempenho?</b>	Escolha uma das opções disponíveis
<b>Existem indicadores de desempenho aplicados aos Projetos?</b>	Escolha uma das opções disponíveis
<b>Previsões de desempenho são formuladas e comunicadas?</b>	Escolha uma das opções disponíveis
<b>• Conclusão</b>	
<b>Você considera o planejamento do Gerenciamento de Comunicação um processo importante para o sucesso dos Projetos?</b>	Escolha uma das opções disponíveis

<b>Você conduziria Projetos sem planejar o Gerenciamento de Comunicação?</b>	Escolha uma das opções disponíveis
<b>Você acredita que os resultados dos Projetos melhoram quando é realizado o planejamento do Gerenciamento de Comunicação?</b>	Escolha uma das opções disponíveis
<b>Você já conduziu Projetos sem promover o planejamento do Gerenciamento de Comunicação?</b>	Escolha uma das opções disponíveis