

## COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

Margareth Carneiro, PMP, MSc

### 1. Comunicação – Um fenômeno comportamental

Comunicação é mesmo um assunto complicado. Existem muitas disciplinas ou formações acadêmicas dedicadas à comunicação tais como teoria da informação, comunicação intrapessoal e interpessoal, marketing, propaganda, relações públicas, análise do discurso, telecomunicações, jornalismo, dentre outras. Cada disciplina com uma abrangência e enfoque diferenciado.

O processo de comunicação humana envolve a troca de informações, e utiliza os sistemas simbólicos com significados compartilhados como suporte para este fim. O processo de comunicação humana, que pode usar sons, figuras, imagens, expressões, gestos e palavras escritas, não é um processo isolado, ocupa sempre no mínimo duas partes: o emissor e o receptor.

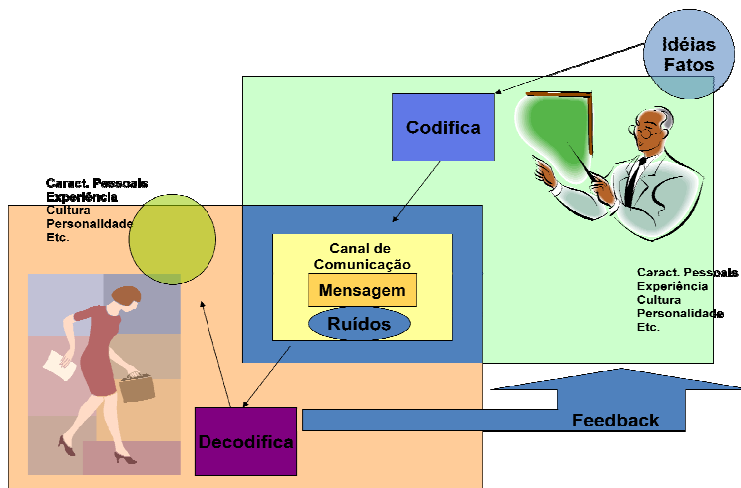


Fig. 1 - Adaptada de Kotler

A complexidade da comunicação já começa quando um emissor transmite uma idéia ou fatos para um receptor. Ao converter a idéia ou fato para a palavra o emissor vai usar algumas características pessoais, sua experiência, sua forma de ver o mundo, sua cultura. O linguajar utilizado, o jeito de falar, vai sofrer influência da forma do emissor ser. Ao utilizar um canal

para isso, seja a escrita, a fala, ou o uso de uma mídia como o correio-eletrônico, essa mensagem também vai sofrer mudanças. Ao receber a informação o receptor decodifica baseado na sua personalidade, forma de pensar, cultura, experiência e mesmo senso de humor do momento. A mensagem então, sofreu mudanças desde a concepção e sua emissão até a sua recepção. As mudanças podem ser sutis e não atrapalhar muito. Mas as mudanças podem tornar a comunicação inefetiva ou, pior, fazer com que os interlocutores “descambem” para um conflito.

Como aquela anedota em que o menino pergunta: pai, de onde eu vim? O pai respira fundo, pensa um pouco, senta o filho no colo e discorre 10 minutos sobre “abelhas e flores”. Ao final, confiante, diz: filho, as coisas acontecem assim! Alguma dúvida? O filho insiste: eu queria saber de onde eu vim. O Joãozinho disse que veio de Maceió...

Ou então a história do sultão que sonhou que tinha perdido todos os dentes. Chamou seus dois sábios consultores. O primeiro falou: “todos da sua família vão morrer antes de sua altura!”. O sultão ficou transtornado e mandou para a masmorra o insensível e agourento consultor. O segundo, ao ser consultado disse: significa que o senhor terá vida muito longa. E recebeu um polpudo prêmio pela sua sabedoria. Ambos, ao dizer a mesma coisa, escolheram as palavras e formas de dizer diferentes, que surtiram efeitos diferentes no receptor.

A complexidade da comunicação envolve, portanto, questões pessoais e comportamentais e está presente nas famílias, nas empresas, nas escolas. Não existe regra mágica, mas é fundamental que o emissor conheça ou tente entender como é o seu receptor e tente moldar a mensagem de acordo com sua forma de ser (cultura, experiência, idade, hábitos, valores, crenças, humor, etc.). Também se deve buscar o hábito do *feedback*, que consta da técnica do interlocutor buscar perceber se a mensagem que ele está passando foi entendida da forma que ele queria transmitir. Pode fazer isso através de uma pergunta direta ou então solicitando que o outro parafraseie (diga novamente com suas palavras o que ouviu). Por outro lado, um bom ouvinte deve ter esse hábito de checar regularmente se entendeu bem a mensagem transmitida, mesmo que o emissor não solicite tal *feedback*.



[Cyanide and Happiness © Explosm.net]

Extraído do blog COMODISMO – postado por [Shion Apolo](#) em 21, Novembro, 2008.

## 2. Comunicação em projetos.

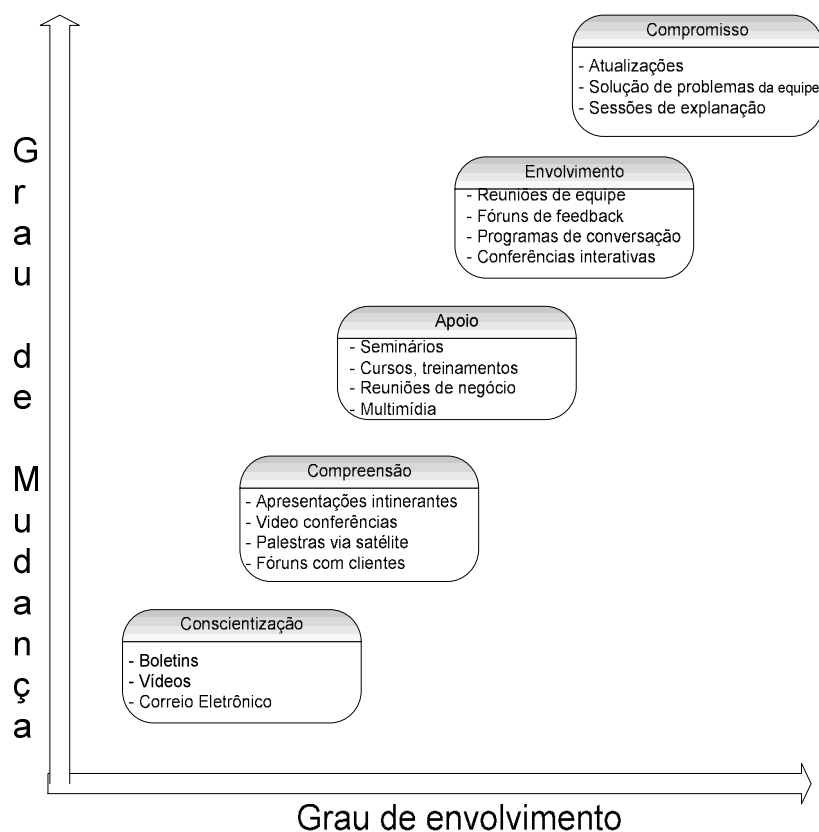
Assim como em todo ambiente onde mais de uma pessoa está presente, o ambiente de projetos exige cuidados com a comunicação. Várias pessoas trabalham para realizar tarefas pré-programadas e compartilhadas. A realização das atividades no prazo, qualidade e custo desejados é fundamental para o sucesso do projeto. E a comunicação é aspecto essencial para que a “engrenagem” do projeto flua de forma harmônica e no tempo necessário.

Além dos aspectos comportamentais já discutidos, existem aspectos técnicos de comunicação que devem ser pensados quando se pensa na comunicação em projetos. O gerenciamento das comunicações em projetos estabelece, realiza, monitora e controla o fluxo de informações durante todo o ciclo de vida dos projetos e é vital para o seu sucesso.

Então, o primeiro passo é **planejar** a comunicação. A comunicação não pode simplesmente acontecer em um projeto. O gerente e sua equipe devem definir como ela irá acontecer. Claro que ninguém evita das pessoas conversarem, trocarem ideias sobre o projeto, etc. Mas a comunicação oficial do projeto deve ser bem definida para evitarmos problemas e desentendimentos.

Planejar comunicação é o processo onde será determinada a necessidade de informações de cada parte interessada do projeto, bem como o modo como essa informação será levada a esses interessados e qual o seu nível de detalhe. Para planejar comunicação em projetos devemos pensar nos objetivos, nas audiências que teremos, nas mensagens e documentos que irão ser gerados e trafegados pelas audiências, nas estratégias de comunicação, na temporalidade da comunicação, mídias utilizadas, como serão guardados, atualizados e recuperados os documentos, dentre outros aspectos.

Atualmente temos tecnologia que apóia sensivelmente a comunicação tais como blogs, portais, sistema de gerenciamento de projetos, e-mails, MSN e outros dispositivos. Mas tais avanços e facilidades podem facilmente se transformar em problemas de *over communication*. Quem não recebe emails em demasia? Quem não recebe emails com documentos anexados de páginas e paginas? Usar apropriadamente as mídias e tecnologias disponíveis é fundamental para se obter o desejo e o comprometimento dos elementos do projeto. De acordo com Quirke, existe uma mídia apropriada para cada tipo de comprometimento necessário.



Fonte: Bill Quirke – Communicating Change

Em resumo o diagrama informa que existe uma correlação entre o envolvimento necessário x o grau de mudança que as atividades vão implementar (projeto sempre demanda mudança) com os tipos de mídias a serem utilizadas. Por exemplo, o famoso e-mail é muito bom para conscientização (ou seja, recebo um email e tenho noção do assunto) . As pessoas recebem email ou boletins de informações e ficarão conscientes de alguma informação. Mas não espere passar um email e ter o comprometimento e engajamento necessários. Quando se pretende um envolvimento no assunto, precisamos fazer algo presencial e/ou interativo, como reuniões ou conferências interativas. Para obtermos o compromisso utilizamos sessões mais focadas na solução de problemas, em explicações ou explanações. Esse gráfico é bastante útil e nos indica porque, muitas vezes, ao passarmos emails completos e explicadíssimos, que na nossa visão são suficientes para o receptor entender e agir, na prática não se mostram efetivos. Tais emails surtem pouco efeito no receptor quando se deseja ação por parte dele. Por isso, uma boa prática é, ao enviar um email detalhado sobre um assunto ligar e conversar pessoalmente para obter o engajamento do outro. Com isso usa-se a facilidade do email com a complementação da mensagem utilizando-se outra mídia.

Um bom começo para o planejamento é estabelecer uma matriz de comunicação. A partir dela outros itens devem ser pensados como infra-estrutura que se utilizará para a comunicação,

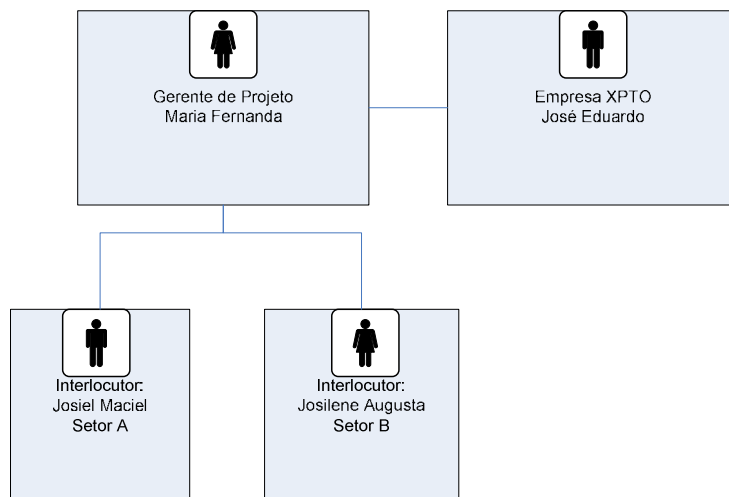
onde serão guardados os documentos, como será a atualização dos documentos, e outras informações relevantes.

#### PLANILHA DE COMUNICAÇÕES DO PROJETO XPTO

EVENTO	INSTRUMENTO	METODOLOGIA	MEIO	ENVOLVIDOS	REMETENTE	DESTINATÁRIO	PERIODICIDADE
<b>Workshop de Planejamento</b>	Mensagem Convite	Envio para stakeholders envolvidos com cópia para superiores	e-mail	Gerente do projeto e equipe do projeto	Gerente de Comunicação	Stakeholders participantes do planejamento	Duas vezes com 15 e 5 dias de antecedência
<b>Kick-off do Projeto</b>	Mensagem de Convocação com Agenda detalhada	Envio para os participantes do projeto e stakeholders	Impresso por malote e e-mail	Gerente do projeto e equipe do projeto	Gerente de Comunicação	Equipe e principais stakeholders	Duas vezes com 10 e 2 dias de antecedência
<b>Reuniões de Acompanhamento</b>	Relatório de Progresso	Publicação no Software de GP	SW GP	Gerente do projeto e equipe do projeto	Gerente de Comunicação	Equipe e principais stakeholders	Quinzenalmente ou quando solicitado

Exemplo de planilha de comunicacoes de um projeto

Em um grupo de pessoas existem vários canais naturais de comunicação. Os canais de comunicações existentes podem ser calculados assim:  $CC = [\text{número de pessoas} \times (\text{numero de pessoas} - 1)] / 2$ . Ou seja, numa festinha com 10 pessoas existem  $(10 * 9)/2 = 45$  canais de comunicacao. Então, A pode falar com B e C e por ai vai. Quarenta e cinco canais de comunicação pode significar um verdadeiro caos: um diz uma coisa para outro, que pode interpretar de uma forma diferente e passar para um terceiro que terá uma outra interpretação e por ai vai. É a famosa “radio” corredor, muito comum nas famílias, nas empresas e nos projetos. Por isso, normatizar os canais de comunicação em um projeto é muito relevante, pois as informações fluindo livremente por tais canais de comunicação podem causar muitos ruídos e conflitos de comunicação. Por isso uma boa prática de planejamento de comunicações é a de se estabelecer as interfaces entre empresas/setores/grupos na empresa ou fora dela (com fornecedores, clientes, usuários, etc) e como será o canal de comunicação formal entre tais elementos. Estipula-se quem fala e se reporta a quem (em termos formais), quem emite informações para quem, quais os níveis que podem enviar que tipo de informação, etc.



Exemplo de normatização de fluxo de informações

Nesse exemplo está indicando quem interage com quem em termos de fluxo de informações formais. Qualquer informação para empresa XPTO deve partir do gerente de projeto para ser considerada formal.

Como resultado do planejamento da comunicação em projetos será gerado um plano de comunicações, que é um documento que consolida todas as premissas e definições feitas nos processos de planejamento. Importante ainda cuidar de aspectos comportamentais no Plano de Comunicações. Como fazer isso? Podemos criar regras e premissas de comunicação, tais como regularizar o uso de email (o que deve ou não deve ser enviado por email), estimular práticas de comunicação aberta e sincera, estabelecer regras para reuniões e aceitação de atas, estabelecer locais para guarda de documentos e por aí vai. O plano de comunicação deve ser criado com a participação dos interessados e envolvidos no projeto e deve COMUNICADO para a equipe! É comum uma reunião passando as decisões para os elementos da equipe e demais interessados, para se obter ciência e comprometimento com as definições.

Se planejar a comunicação é fundamental, de nada vai adiantar se não nos preocuparmos se o que foi planejado seja realmente executado durante o projeto. As informações devem ser geradas no tempo apropriado, enviadas aos interessados conforme planejado. Manter o *status* do projeto atualizado, com informações consistentes e atualizadas, é fundamental para a boa gestão de um projeto. Ao mesmo tempo, manter as reuniões produtivas e conforme o planejado é instrumento vital para manter o projeto em um ritmo desejado para atendimento ao planejado e correção dos desvios. Vale lembrar que persistência e disciplina são fundamentais para a manutenção da comunicação atualizada no tempo e na quantidade desejada. A comunicação ainda é fundamental no encerramento de projetos. Todos os documentos gerados devem estar sistematizados e guardados. Ao final do projeto deve-se fazer um relatório final de projetos e sistematizar as lições aprendidas coletadas durante o projeto e as lições aprendidas finais.

### 3. Manter um clima favorável à comunicação

Como o componente comportamental é um elemento importante na comunicação, cabe ao gerente de projeto, gerentes funcionais e patrocinador estimular a equipe para uma comunicação aberta, frequente, concisa e consistente. Para tanto as lideranças devem estar abertas a ouvir e permitir que sejam expressadas opiniões livremente. Cabe ainda aos líderes manter e garantir um clima de harmonia e de comprometimento, onde as regras de convivência e de comunicação pré-estabelecidas devem ser perseguidas e realizadas. Importante criar ainda um clima de respeito e convivência com as diferenças e clima propício para troca de conhecimentos entre os integrantes.

Comunicar bem é também um exercício diário de persistência e disciplina. Sim! Para fazermos regularmente o que planejamos. Temos que documentar, enviar comunicações sistematizadas, manter audiências (stakeholders) atualizadas, fazer os eventos (reuniões, seminários, etc.) conforme planejado, e para isso é necessária uma boa dose de disciplina. O risco que se corre é que o dia-a-dia operacional dos projetos comprometam a boa comunicação no projeto. Mas a comunicação tem que ser encarada como prioritária e deve ser consistente e com a temporalidade apropriada, senão perde o sentido.

#### Referências

Communication Counts – Business Presentations for Busy People – Mary Civiello with Arlene Matthews – John Wiley and Sons, Inc – New Jersey, USA – 2008

Gerenciamento da Comunicação em Projetos – Chaves, Lucio, Silveira, Fernando, Pech, Gerson e Carneiro, Margareth – FGV - 2007

Técnicas de Comunicação – Coleção Criando o Sucesso – Alan Barker - LaSelva Negocios – Clio Editora – São Paulo, Brasil – 2006.

#### Sobre a autora

**Margareth Fabíola dos Santos Carneiro** é Formada em Processamento de Dados pela UnB, com especialização em Projetos pela FGV-DF e Mestre em Gestão de Conhecimento da Universidade Católica de Brasília, com dissertação em Competências do Gestor de Portfólio de Projetos. Certificada pelo PMI desde 1999, foi a presidente-fundadora do PMI do Distrito Federal, onde coordenou a realização de 4 (quatro) Encontros de Gerenciamento de Projetos do DF e o I Fórum Internacional de Projetos em Governo. Até dezembro de 2007 era a Chair mundial do PMI GovSIG, entidade do PMI responsável pelo fomento de uso de boas práticas de gerenciamento de projetos em governo.

Dentre palestras realizadas no Brasil e no exterior representou o PMI da América Latina no I Congresso Ibero-Americano realizado no México em 2000, no Congresso Internacional do PMI nos EUA, no Congresso de Engenharia de Software no Peru, no World Congress to IPMA (Internacional Project

Management Associations) na Hungria em Julho de 2004, no Congresso do PMI em Edindurgh em 2005, Hong Kong em 2006 e Amsterdam em 2009.

Em 2003 foi eleita o Membro do Ano pelo PMI GovSIG por suas realizações, em 2004 foi agraciada com o Premio do PMI Internacional de PMI Distinguished Contribution Award, em 2006 foi nomeada pelo PMI na revista PMNetwork como uma das 25 mulheres influentes do gerenciamento de projetos do mundo e em 2007 recebeu o prêmio de Líder do Ano do PMI Internacional. O seu trabalho acadêmico Modelo de Competências para o Gestor de Portfolio ganhou o 2º Lugar do Prêmio Candango de Trabalhos Acadêmicos em Gerenciamento de Projetos, concedido pelo PMI-DF.

Participou da revisão da Extensão do PMBoK para Governo e do desenvolvimento dos Padrões de Gerenciamento de Programas e de Gerenciamento de Portfolio, os três do PMI-Project Management Institute. Participou ainda da revisão da tradução do PMBok para o português em 2000 e em 2004.

Além da parte acadêmica em gerenciamento de projetos e a sua expressiva atuação no PMI no cenário nacional e internacional, Margareth conta com uma vasta experiência na condução real de projetos de Tecnologia da Informação tais como implementação de Soluções de GED e Workflow, Implantação de redes LAN e WAN, Desenvolvimento de software, implantação de solução de automação entre outros. Destaque para a gestão do projeto de Urnas Eletrônicas no ano de 1996 pela Unisys. Participou ainda de projetos de desenvolvimento de arranjos produtivos locais no Sebrae, e da implantação de metodologia de gerenciamento de projetos e na implantação de Escritório de Projetos na Codeplan, Unimed Cuiabá e TST – Tribunal Superior do Trabalho, dentre outros.

Desde 2001, como consultora e diretora da PMA – Professional Management, Margareth tem se dedicado a definir e implantar metodologias, modelar e implementar Escritório de Projetos, analisar maturidade da empresa em gerenciamento de Projetos e implantação de software de Gestão de Projetos, realizar mentoria em gerentes de projetos, dentre outros trabalhos correlatos.

Realiza ainda atividades docentes dos cursos de MBA em Gerenciamento de Projetos da FGV e do IBMEC. Co-autora dos livros de Gerenciamento de Comunicações em Projetos, pela FGV-RJ e co-autora do livro Cases de Projetos Brasileiros, da Brasport e do livro “Gestão Publica: O papel do planejamento estratégico e do gerenciamento de programas, projetos e portfolio na modernização da administração pública”, também pela Brasport. Co-editora da MundoPM, revista brasileira especializada em gerenciamento de portfolio, programas e projetos.