

UBIRAJARA ARACAUNA PEREIRA RAMOS

**FATORES QUE INFLUENCIAM A EFICÁCIA DA
COMUNICAÇÃO EM PROJETOS**

Monografia apresentada junto ao curso de Pós-graduação em Gerenciamento de Projetos da universidade Federal do Paraná, na área de concentração de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial à obtenção do título de MBA em Gerenciamento de Projetos.

Orientador: Prof. Dr. José Amaro dos Santos

CURITIBA

2011

Dedico este trabalho a todos aqueles que me apoiaram nesta etapa da minha vida. Em especial, agradeço minha noiva, Sabrina, aos meus pais Oswaldo e Teodora e aos meus sogros Emir e Ana que me ajudaram durante os finais de semana dedicados a esse trabalho.

RESUMO

A tendência crescente da globalização nos últimos anos e o aumento de competitividade dos mercados de uma maneira geral elevou a necessidade de diferenciação e, por consequência, a busca por eficácia em termos de resultados por parte das empresas. O gerenciamento de projeto, neste contexto, torna-se fundamental para ultrapassar esses desafios que são impostos por clientes e concorrentes. Uma das variáveis de grande influência na obtenção de melhores resultados é eficiência em projetos é a comunicação. O presente trabalho tem como objetivo pesquisar, estudar os fatores que influenciam na eficácia da comunicação em projetos, bem como fazer uma verificação da validade dos fatores levantados através de uma pesquisa com profissionais envolvidos com a área de projetos de uma empresa da indústria de eletrodomésticos. O resultado do trabalho indica que todos os fatores levantados, interpretados, influenciam a eficácia da comunicação em projetos e que os fatores que mais obtiveram influência sobre a comunicação são: meio de comunicação, precisão da informação, formatação e procedimentos das comunicações, *timing* das comunicações e a garantia do entendimento da mensagem (*feedback*). Observou-se ainda que quando se trata de projetos internacionais, o contexto cultural das partes interessadas, a formatação e procedimentos utilizados na comunicação dos projetos devem ser tratados de forma diferenciada pelos *stakeholders* e equipe do projeto, a fim de proporcionar melhores resultados e credibilidade frente dos *stakeholders* projeto.

Palavras chaves: Gerenciamento de Projetos, Comunicação, Comunicação em Projetos, Eficácia da Comunicação.

ABSTRACT

The increasing trend of globalization in the recent years and the growth of competitiveness of the markets have increased the need for differentiation and, consequently, the search for efficiency in terms of companies' earnings. Project management, in this context, has become essential to overcome these challenges imposed by customers and competitors. Communication is a variable of major influence in obtaining better results and efficiency in projects. This study aims to research and study the factors that influence the effectiveness of communication in projects and check the validity of the factors raised by a survey with professionals from a home appliances company involved in the project area. The work results show that all the factors raised and interpreted influence the effectiveness of communication in projects; and that the following factors had more influence on the communication are: media, information accuracy, formatting, and communications procedures, timing of communication and ensuring understanding of the message – feedback. It was also observed that when it comes to international projects, the cultural context of stakeholders and formatting, and communication procedures used in the projects should be treated differently by the stakeholders and project team in order to provide better results and credibility to the Project stakeholders.

Key-words: Project Management, Communication, Project communication, Effectiveness of communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo de comunicação.	7
Figura 2 - Árvore de amostragem - população afetada pelo estudo de caso.	35
Figura 3 - Dados completos do estudo de caso.	38
Figura 4 - Gráfico de variação da avaliação de influência do fator garantia do entendimento da mensagem.	40
Figura 5 - Influência do fator (8) contexto cultural das partes interessadas.	41
Figura 6 – Influência do fator (1) relevância da informação a parte interessada.	51
Figura 7 – Influência do fator (2) precisão da informação.	51
Figura 8 – Influência do fator (3) formatação e procedimentos das comunicações.	52
Figura 9 – Influência do fator (4) <i>timing</i> da comunicação.	52
Figura 10- Influência do fator (5) meio de comunicação.	53
Figura 11 – Influência do fator (6) garantia do entendimento da mensagem(<i>feedback</i>).	53
Figura 12 - Influência do fator (7) cultura organizacional.	54
Figura 13 - Influência do fator (8) contexto cultural da partes interessadas.	54
Figura 14 - Influência do fator (9) idioma utilizado nas comunicações.	55
Figura 15 – Influência do fator (10) barreiras a comunicação.	55
Figura 16 - Influência do fator (11) redes de relacionamento.	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Problemas que ocorrem com mais frequência na Gestão de Projetos.....	11
Tabela 2 - Habilidades mais valorizadas pelas organizações no gerenciamento de projetos.	12
Tabela 3 - Habilidades que as organizações consideram deficientes nos profissionais de gerenciamento de projetos.....	13
Tabela 4 - Fatores que influenciam na comunicação em projetos.	17
Tabela 5 - Fatores que influenciam na comunicação de projetos.	23
Tabela 6 - Fatores que influenciam na comunicação em projetos.	24
Tabela 7 - Fatores que influenciam na comunicação em projetos.	25
Tabela 8 - Fatores que influenciam na comunicação de projeto.	26
Tabela 9 – Resumo dos fatores que influenciam na eficácia da comunicação em projetos.....	27
Tabela 10 - Relação de Melhores práticas e ferramentas e os Fatores que influenciam na eficácia da comunicação em projetos.	30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	CONTEXTO	1
1.2	PROBLEMA DA PESQUISA	2
1.3	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	2
1.5	OBJETIVOS.....	3
1.6	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.7	CONTRIBUIÇÃO GERAL	4
2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA COMUNICAÇÃO.....	5
2.1	CONCEITO DE COMUNICAÇÃO	5
2.2	OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO.....	6
2.3	PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	7
2.4	OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO	9
2.4.1	Tipos de canais de comunicação	9
2.4.2	Canais formais e informais.....	10
2.5	BARREIRAS À COMUNICAÇÃO	10
2.6	A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS.....	11
2.7	A EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS	14
2.8	ELEMENTOS E VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM NA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS.....	15
3	CONTRIBUIÇÃO.....	22
3.1	FATORES QUE INFLUENCIAM NA EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS.....	22
3.2	Relação entre os fatores e boas práticas de comunicação em projetos	29
4	METODOLOGIA CIENTÍFICA E ESTUDO DE CASO	32
4.1	NATUREZA DA PESQUISA	32
4.2	MÉTODO: PESQUISA DE CAMPO.....	32
4.3	ESTUDO DE CASO	33
4.3.1	Definição do Estudo de Caso.....	33

4.3.2	Estratégia de coleta de dados - Apresentação da lista de fatores e método de abordagem .	35
4.3.3	Análise dos Resultados do Estudo de Caso	36
5	CONCLUSÕES	43
	BIBLIOGRAFIA	46
	APÊNDICES	48
	APÊNDICE A	48
	APÊNDICE B	49
	APÊNDICE C	51

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

As grandes empresas, antes praticamente absolutas ou com pouca competição em seus mercados tradicionais, têm enfrentado no decorrer dos últimos anos significativos aumentos da competitividade, devido principalmente à globalização. Esse aumento da competição tem sido gerado, em grande parte, por novos *players* de mercado, empresas estrangeiras que até então não ousavam ultrapassar algumas barreiras que hoje são facilmente transponíveis.

Esse contexto tem levado as empresas a buscarem diferenciação de mercado em relação à concorrência. Uma das formas de se diferenciar é buscar a introdução mais rápida dos produtos e serviços no mercado, *time to market*, a inovação tecnológica, além de aumentar a qualidade e reduzir os custos dos novos produtos.

Para acompanhar essa nova tendência os escritórios de projetos das empresas precisam se reinventar e, para isso, aperfeiçoar os modelos e práticas de gerenciamento e gestão dos projetos. Esse aperfeiçoamento deve buscar o aumento da eficácia das atividades do projeto para garantir melhores resultados.

Uma das variáveis que tem maior influência na eficácia do gerenciamento dos projetos é a comunicação. O presente autor entende que o estudo e a melhor compreensão dos fatores que influenciam na eficácia da comunicação em projetos e a sua utilização como base para criar novos procedimentos, práticas e ferramentas da gestão da comunicação, pode colaborar significativamente e levar os projetos aos níveis de eficácias e eficiência exigidos pelo novo cenário de competitividade.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

A comunicação de projeto, tanto local como global, quando ineficiente, pode gerar uma série de consequências negativas ao projeto, como, por exemplo, atrasos nas atividades, retrabalhos desnecessários, insatisfação dos membros internos ao projeto e distorção negativa dos resultados alcançados, além da percepção de baixa credibilidade na visão dos interessados externos ao projeto, como patrocinadores e clientes diretos.

Conhecer e entender os fatores que influenciam diretamente na eficácia da comunicação em projetos se torna ponto importante na busca da melhoria da eficiência dos projetos. O presente estudo busca na literatura disponível as variáveis, categorias críticas, práticas e ferramentas que podem ser relacionados a fatores que influenciam na comunicação em projetos.

1.3 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Os temas a serem utilizados como base de conhecimento e estudo do presente trabalho estão apresentados a seguir, bem como os temas que ficam de fora da abordagem.

Temas dentro das delimitações do trabalho:

- ✓ Comunicação;
- ✓ Modelos de comunicação;
- ✓ Comunicação em projetos;
- ✓ Procedimentos e Práticas de comunicação;
- ✓ Comportamento e comunicação;
- ✓ Contexto cultural e a comunicação;
- ✓ Melhores práticas de comunicação em projetos e
- ✓ Pesquisa de relevância prática dos fatores que influenciam na comunicação de projetos na indústria de eletrodomésticos.

Temas não considerados e que não serão foco do estudo:

- ✓ Comunicação organizacional;
- ✓ Estudo da efetividade das ferramentas de comunicação em projetos;
- ✓ Propostas de modelo de gerenciamento da comunicação em projetos;
- ✓ Diferenças entre projetos virtuais e locais e
- ✓ Detalhamento de melhores práticas e ferramentas de comunicação em projetos.

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente tema deste trabalho foi escolhido pelo autor devido a percepção das dificuldades que as equipes de projeto de uma multinacional do ramo de linha branca têm em serem eficazes na comunicação, além dos consequentes efeitos que essa falta de eficácia na comunicação traz para o andamento das atividades do projeto. Outro ponto importante para justificar a pesquisa é a verificação por parte do autor da grande dificuldade que as partes interessadas externas ao projeto, como clientes e patrocinadores, têm para obter as informações de seu interesse no projeto no momento apropriado. Por último, mas não menos importante, é a constatação de que a informação dentro do projeto não é tratada de uma forma clara e com qualidade, para colaborar com o andamento do trabalho. A consequência desses problemas identificados é a ineficácia da comunicação com a equipe de projeto e com as partes interessadas.

1.5 OBJETIVOS

Identificar elementos, variáveis e categorias críticas da comunicação e relacioná-las a fatores que influenciam diretamente ou indiretamente na eficácia da comunicação em projetos, e em consequência nos mesmos.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São objetivos específicos do trabalho:

- ✓ Descrever o contexto da comunicação em projetos e seu impacto nas organizações;
- ✓ Caracterizar a influência da comunicação e do gerenciamento da comunicação em projetos;
- ✓ Apresentar variáveis e categorias críticas da comunicação em projetos;
- ✓ Definir os fatores que influenciam a comunicação em projetos;
- ✓ Apresentar práticas de comunicação em projetos e sua relação com os fatores e
- ✓ Realizar um estudo de caso para verificar a presença dos fatores em projetos da área de desenvolvimento de projetos.

1.7 CONTRIBUIÇÃO GERAL

O presente trabalho apresentará uma análise da comunicação de um modo geral, da comunicação nas organizações e da comunicação em projetos e indicará uma lista de fatores que influenciam diretamente na eficácia da comunicação em projetos (Essa lista de fatores pode ser utilizada como base teórica para elaborações futuras de planos de melhoria de comunicação em projeto). Outra contribuição importante do trabalho é uma seleção criteriosa de algumas boas práticas encontradas na literatura estudada e a sua relação como os já citados fatores.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA COMUNICAÇÃO

No presente capítulo serão explicitados os fundamentos teóricos relacionados à comunicação de uma maneira geral. Em um primeiro momento serão apresentados conceitos e os objetivos da comunicação. Em um segundo momento será apresentada a caracterização da comunicação como processo e os principais canais de comunicação e barreiras encontradas.

Na sequência, serão apresentadas as implicações da comunicação em projetos, os conceitos de eficácia da comunicação em projetos, bem como os elementos que influenciam nas comunicações efetivas em projetos.

2.1 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

De acordo com o dicionário Michaelis a palavra comunicação quer dizer ação, efeito ou meio de comunicar, aviso, informação, participação, transmissão de uma ordem ou reclamação.

Comunicar implica na participação, na interação, na troca de mensagens ou na emissão ou recebimento de informações novas. É uma troca de experiências socialmente significativas ou um esforço para a convergência de perspectivas. A reciprocidade de pontos de vista implica, dessa forma, em certo grau de ação conjugada ou cooperação.

Uma definição abrangente para o conceito de comunicação é dada por Katz e Kahn, (1974, p. 256) “A comunicação é um intercâmbio de informação e transmissão de significado – é a própria essência de um sistema social ou uma organização”. O insumo de energia física é dependente da informação a seu respeito e o insumo de energia humana é possibilitado por intermédio de atos comunicativos. “Semelhantemente, a transformação de energia (a realização de trabalho) dependente da comunicação entre pessoas em cada subsistema organizacional e da comunicação entre subsistemas.”

Thayer, (1972 p.31) na mesma linha de pensamento considera que “A comunicação é como um” processo mediante o qual duas ou mais pessoas se entendem; é a mútua troca de ideias através de qualquer meio efetivo; transmissão ou intercâmbio de pensamentos, opiniões ou

informações, através da fala, da escrita, ou de símbolos; é a combinação de estímulos ambientais para produzir certo comportamento desejado por parte do organismo.

Segundo Ferreira, (2002 p.15) a comunicação é um processo ou sucessão de fenômenos ligados à troca de mensagens. Mendes, (1999 p.34) cita que “comunicação significa tornar comum, trocar informações, partilhar ideias, sentimentos, experiências, crenças, e valores por meio de gestos, atos, palavras, figuras, imagens, símbolos etc.” Para Chaves et. al., (2006 p. 18) a palavra comunicação tem origem latina (*comunicare*) e significa “ação de partilhar, de dividir”.

Bartolomé, (1999 p.254) já coloca uma conceptualização de comunicação mais direcionada a era da informação que vivemos no século XXI. Segundo ele a comunicação, nesta era da informação, é basicamente o processo de troca de informações.

A comunicação é sem síntese um processo de troca de informação e outras nuances relacionadas ao seu contexto que tem um objetivo por parte da pessoa que a inicia. Na sequência do trabalho será apresentando um detalhamento maior dos objetivos e do processo de comunicação.

2.2 OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO

Segundo Redfield, (1966 p.151), o propósito de qualquer comunicação é assegurar uma resposta positiva. Algumas respostas vêm imediatamente e outras são demoradas, na verdade, algumas tardam tanto, que não parece mais relacionar-se com um estímulo particular. A resposta final – pouco importando quão demorada ou diminuta – será, matematicamente falando, uma função do interesse e aceitação do destinatário com relação à mensagem.

Berlo, (1999, p. 13) diz que o objetivo da comunicação é influenciar. Mas em uma citação ele indaga que “dissemos que o objetivo da comunicação é influenciar”. Contudo esta discussão implica que o homem “desconhece” ou “esquece” o seu objetivo. Isso não quer dizer que haja um objetivo próprio e que o homem deva estar ciente dele. Quer dizer que há um objetivo na comunicação do qual muitas vezes não estamos cômicos em nossa própria conduta.

2.3 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Segundo Ferreira, (2006 p.15) A comunicação é um processo ou sucessão de fenômenos ligados à troca de mensagens. O sucesso ou fracasso na comunicação não pode ser atribuído a um único fator, uma vez que no processo de comunicação intervêm vários elementos básicos como: emissor, mensagem, codificação, canal de comunicação, receptor, ruído e *feedback*.

De uma maneira semelhante Souza e Ferreira, (2002 p.15) e também o PMBOK, (2004 p.34) descrevem o processo de comunicação contendo os elementos de processo citados por Souza: Emissor, Codificação, A mensagem, Canal, Receptor, Decodificação e *feedback*.

Segundo Chaves et al., (2006 p. 19) o processo de comunicação pode ser descrito modernamente e representando pelo modelo emissor receptor descrito na figura 1 a seguir.

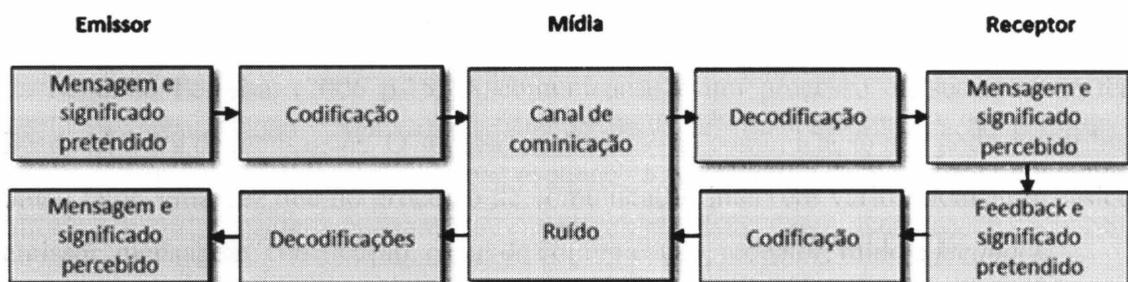


Figura 1 - O processo de comunicação.

FONTE: Adaptado de Chaves, (2006 p.18)

Na sequência serão descritos os elementos básicos do processo de comunicação segundo a abordagem de Chaves:

✓ O Emissor

O emissor é o componente que emite uma mensagem para o receptor. Por dar origem à comunicação, o emissor conhece o significado pretendido dessa mensagem e deve codificá-la para que seja transmitida pelo canal de comunicação escolhido;

✓ A Mensagem

A mensagem significa o conteúdo, aquilo que é dito, escrito ou transmitido por símbolos ou sinais, e seu objetivo é gerar reações e comportamentos. Ela pode ser transmitida por um texto, por meio de desenho, por gestos, movimentos e expressões faciais ou por meios eletrônicos;

✓ Codificação

A codificação é a tradução da mensagem ou ideia para uma linguagem que seja entendida pelas outras pessoas;

✓ Canal de Comunicação

O canal de comunicação é o suporte de difusão da informação, um meio intermediário de expressão capaz de transmitir mensagens e atingir o receptor, que as recebe e interpreta.

✓ Receptor

O receptor é o destinatário da mensagem, que recebe a informação e a interpreta;

✓ Ruído

Ruído é tudo aquilo que afeta e interfere na transmissão de uma mensagem. São exemplos de ruídos as distorções em sinais eletrônicos, erros de escrita e de interpretação, uma voz baixa e rouca durante uma conversa, a distância e a falta de atenção do receptor, o uso de jargões, siglas e códigos não familiares a todos. Segundo Stoner e Freeman (1999 p.252), ruído é qualquer fator que confunda, perturbe, diminua ou interfira de outro modo na comunicação, podendo ocorrer em qualquer estágio do processo de comunicação e

✓ *Feedback* ou realimentação

O *Feedback* ou realimentação é a informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, serve para avaliar os resultados da emissão, para certificar-se de que a interação está sendo mantida no momento em que ela está processando, ajudando no processo de saber-se e como a mensagem enviada foi compreendida. Sem o *feedback*, o emissor não sabe se sua mensagem foi recebida e compreendida.

2.4 OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO

2.4.1 Tipos de canais de comunicação

Segundo Chaves et. al. (2006 p.21), a comunicação se utiliza de vários canais, sendo que cada um deles apresenta vantagens e desvantagens no seu uso. Entre os canais utilizados podem ser citados os orais, os escritos, os eletrônicos e os digitais.

✓ Comunicação Oral

A comunicação oral acontece numa entrevista face a face, em uma reunião em torno de uma mesa, em um telefonema ou durante uma apresentação, conferência ou aula. A interação entre as partes é grande, o *feedback* é imediato e há ótimas possibilidades de se expor, debater e convencer. Mas, geralmente, não existe registro do que foi dito, as emoções podem aflorar e frases podem ser ditas sem que haja reflexão e avaliação prévia das mesmas.

✓ Comunicação Escrita

A comunicação escrita é a que aparece em qualquer texto impresso como documentos, livros, manuais, cartazes e folhetos. Foi escrita e revisada antes de publicada, pode ser armazenada para consulta posterior e seu conteúdo não varia; é o mesmo para todos os receptores. Mas não há controle total de quem a recebeu, como leu e interpretou, não permitindo *feedback* imediato ou consulta em caso de dúvida de interpretação.

✓ Meios eletrônicos e digitais de comunicação

A comunicação por meios eletrônicos e digitais permite a transmissão de um grande volume de informações de maneira veloz e precisa. A internet, o correio eletrônico e a telefonia celular são exemplos dessa forma de comunicação, que se vale da tecnologia dos computadores e das telecomunicações para se concretizar. Permite desde o simples envio de uma mensagem de texto à transmissão de grandes arquivos de dados ou uma videoconferência, com imagens dos emissores e receptores interagindo, conversando e debatendo ao vivo. No entanto, necessita da existência e correto funcionamento de uma infraestrutura tecnológica e de apoio que lhe dê suporte. Diversos desafios, entretanto, precisam ser enfrentados por cada gerente, tanto no seu

papel e responsabilidades como emissor, ou como receptor no processo e podem dificultar a eficácia e os resultados esperados da comunicação (Chaves et. al. 2006, p.21 – 22).

2.4..2 Canais formais e informais

✓ Canais Formais

Segundo DuBrin (2001 p.207), os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para o envio de informações dentro e fora de uma organização, tendo como fonte de informação o organograma, que indica os canais que a mensagem deve seguir.

Além de serem caminhos para a comunicação, os canais formais são também meios de se enviar mensagens. Esses meios incluem publicações como boletins e jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico, quadros de aviso tradicionais e informativos mais elevados (Ferreira 2002 p.24).

Segundo Chaves et. al. (2006 p.30) a comunicação formal em projetos é conseguida por meio de documentos escritos, reuniões estruturadas e outros canais de comunicação relativamente não interativos e impessoais.

✓ Canais Informais

Segundo DuBrin, os canais informais são a rede de comunicação não oficial que complementa os canais formais em uma organização. Segundo Chaves et al., (2006 p.23) em projetos, a comunicação informal é quase sempre pessoal. Os membros de equipe trocam informações e ideias naturalmente, discutem soluções para os mais diversos problemas e interagem uns com os outros no dia-a-dia.

2.5 BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

Segundo Chaves et. al., (2006 p.23) as barreiras à comunicação são elementos que interferem e distorcem o processo de comunicação, dificultado ou impedindo o correto entendimento entre emissor e receptor.

Segundo o autor essas barreiras podem ser de conhecimento, comportamentais, organizacionais ou técnicas.

✓ Barreiras de conhecimento

Segundo o autor incluem-se entre essas barreiras o despreparo para lidar com o processo oral ou escrito de comunicação, o uso de linguagem técnica não familiar a todos os envolvidos, a falta de conhecimento do assunto a ser comunicado, a sobrecarga de informações e o uso de equipamentos e tecnologia não dominados pelo emissor ou pelo receptor.

✓ Barreiras comportamentais

Segundo Chaves são casos típicos de barreiras comportamentais a desconfiança entre as partes, atitudes hostis ou preconceituosas, ansiedade, desinteresse, omissão intencional de fatos e informações, não saber ouvir, falta de atenção ao assunto e julgamentos.

✓ Barreiras organizacionais e técnicas

Chaves cita estruturas organizacionais, inflexíveis ou excessivamente burocráticas, excessos de regras, padrões e procedimentos, equipamentos de comunicação inacessíveis, inadequados ou ultrapassados e cultura organizacional que desestimula ou desfavorece o processo de comunicação na empresa como exemplos de barreiras organizacionais

2.6 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

Pesquisa realizada pelo PMI em 2008, e citada por Molena, (2009 p.1 a 3) mostra que no resultado da análise dos dados das pesquisas em 2007 e 2008 a comunicação apareceu como um dos principais problemas que ocorrem com mais frequência na gestão de projetos. Os dados apresentados na tabela 1 mostram que a os problemas de comunicação aparecem em terceiro lugar em nível de importância em 2008 e em segundo lugar na pesquisa realizada em 2007.

Tabela 1 – Problemas que ocorrem com mais frequência na Gestão de Projetos.

Problema	2008(posição)	2007(posição)
Não cumprimento de prazos	62% (1°)	66% (1°)
Mudanças constantes de escopo	59% (2°)	62% (3°)
COMUNICAÇÃO	58% (3°)	64% (2°)
Escopo não definido adequadamente	53% (4°)	60% (4°)

FONTE: BENCHMARKING (2007 p. 114 e 2008 p.106)

Em outra abordagem da pesquisa citada por Molena a importância da comunicação em projeto aparece em destaque de uma forma indireta. Segundo a pesquisa do PMI, onde foram questionadas as habilidades mais valorizadas pelas organizações no gerenciamento de projetos, a comunicação aparece em destaque como a segunda habilidade mais valorizada, tanto na pesquisa de 2007 quanto na pesquisa de 2008. As informações são apresentadas na tabela 2

Tabela 2 - Habilidades mais valorizadas pelas organizações no gerenciamento de projetos.

Habilidades valorizadas	2008(posição)	2007(posição)
Liderança	72% (1°)	89% (1°)
COMUNICAÇÃO	71% (2°)	78% (2°)
Trabalho de equipe	67% (3°)	69% (5°)
Negociação	66% (4°)	67% (7°)
Iniciativa	65% (5°)	73% (4°)
Atitude	61% (6°)	69% (6°)
Conhecimento em Gerenciamento de Projetos	59% (7°)	75% (3°)
Gerenciamento de Conflitos	59% (8°)	54% (10°)
Capacidade de integrar as partes	54% (9°)	56% (9°)
Conhecimento Técnico	49% (10°)	57% (8°)

FONTE: BENCHMARKING (2007 p. 95 e 2008 p.89)

Um terceiro questionamento realizado na pesquisa aborda as principais deficiências que as organizações identificam nos gerentes de projeto e/ou profissionais que realizam atividades semelhantes. A comunicação, conforme dados apresentados na tabela 3, aparece mais uma vez em destaque e agora como a primeira habilidade que os profissionais deveriam mais se preocupar em desenvolver. As três pesquisas juntas mostram com fatos e dados a importância que a comunicação tem para a efetividade dos projetos e da gestão dos mesmos.

Tabela 3 - Habilidades que as organizações consideram deficientes nos profissionais de gerenciamento de projetos.

Habilidades deficientes	2008(posição)	2007(posição)
COMUNICAÇÃO	47% (1°)	53% (1°)
Gerenciamento de Conflitos	41% (2°)	42% (2°)
Conhecimentos em gerenciamento de projetos	38% (3°)	34% (4°)
Capacidade de integrar as partes	36% (4°)	35% (3°)
Negociação	29% (5°)	32% (5°)

FONTE: BENCHMARKING (2007 p. 96 e 2008 p.90)

Aldabó, (2001 p.56) cita que a comunicação, juntamente com a informação, é um componente importante para o sucesso do projeto. Para este autor, as informações devem ser facilitadas ao máximo, além de estarem acessíveis às pessoas que necessitam das informações, baseando em quem precisa receber qual informação, quando e de que forma.

Segundo Diallo, Thuiller, (2005 p.237) o sucesso do projeto está ligado diretamente à comunicação e colaboração entre as partes interessadas.

Chaves et. al., (2006 p.18) diz que compreender e utilizar corretamente o processo de comunicação é fundamental para o bom gerenciamento do projeto. Segundo o mesmo autor, compreender e utilizar corretamente o processo de comunicação é fundamental para o bom gerenciamento de projetos.

Thomas, (1998 p.58 – 66) cita que numerosos estudos destacam a importância da comunicação efetiva para o sucesso de projetos. O autor destaca estudos que listam que a eficácia da comunicação entre os grupos de trabalho é o terceiro fator mais significativo que contribui para o sucesso de projeto.

Thamhain, (1992 p.75 – 81) depois de analisar seus estudos, concluiu que os 30 problemas potenciais contribuem para o fraco desempenho de projetos podem ser classificadas de acordo com as cinco categorias listadas abaixo:

- ✓ Problemas de organização dos times de projeto;
- ✓ Fraca liderança de projeto;

- ✓ Problemas de comunicação;
- ✓ Conflito e confusão e
- ✓ Envolvimento insuficiente da alta gerência.

Segundo o mesmo Thamhain, embora os problemas de comunicação sejam apenas citados na terceira categoria, todas as outras cinco categorias envolvem comunicação de alguma maneira.

De acordo com Thomas a importância da eficácia da comunicação no sucesso dos projetos é documentado rotineiramente na literatura do CII (*Construction Industry Institut*) Segundo o autor, em uma pesquisa eletrônica nos documentos do instituto, revela que 129 de 173 documentos endereçam comunicação de alguma maneira.

2.7 A EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

Segundo Chaves et. al., (2006 p.19) a comunicação do emissor é eficaz quando atinge seu objetivo e produz a resposta desejada pelo receptor. Se a percepção e compreensão da mensagem que foi transmitida ao receptor acontecer como o emissor da mensagem pretendia, o processo de comunicação alcançou seu objetivo e teve sucesso.

De acordo com o PMBOK, (2004 p.195) uma comunicação eficaz em projetos cria uma ponte eficaz entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento e diversas perspectivas e interesses na execução, ou nos resultados do projeto.

Barbosa diz que 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, disciplina, tanto do emissor quanto do receptor. Uma comunicação eficaz entre os integrantes da equipe do projeto torna-se então o catalisador que irá acelerar os processos internos e facilitar itens tais como a solução de problemas, de conflitos e a tomada de decisões de forma mais ágil. Da mesma forma acontece com todos os *stakeholders* do projeto.

Uma comunicação excelente em projetos pode transformar a percepção do projeto de boa para uma percepção de muito sucesso. Por outro lado a comunicação pobre em projetos pode

transformar a percepção das partes interessadas em um projeto de excelente para medíocre (MATASSA, 2007 p.1).

Thomas, (1998 p.58 – 66) diz que a comunicação efetiva é essencial para a finalização com sucesso de projetos de engenharia, contratos e construção e que o desempenho do projeto pode ser reforçado através da implementação de uma comunicação de projeto efetivo. Em contrapartida projetos podem falhar se prejudicados por uma comunicação pobre.

De acordo com Levin, (2004 p.1 – 4) a comunicação efetiva entre os membros do time de projeto e as partes interessadas é importante em qualquer time de projeto. Falhas na comunicação podem criar descontentamentos que perdurem imperceptíveis por todo o decorrer do projeto, minando sucesso do time de projeto.

2.8 ELEMENTOS E VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM NA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

Segundo Weaver, (2007 p.1 – 9) os elementos de uma comunicação efetiva em projetos incluem: a concepção da mensagem certa, incluindo a relevância da mensagem para o receptor; a acurácia da informação; o *timing* da informação; a clareza da informação encaminhada ao receptor; a seleção do meio de comunicação e o mensageiro correto, incluindo a garantia de que a mensagem enviada será recebida e acessada pelo receptor, além de ser interpretada com credibilidade.

Um terceiro elemento crítico citado por Weaver é a cultura organizacional em que as mensagens do projeto considerado são comunicadas. Nas organizações onde os requerimentos de governança corporativa focam na governança efetiva dos projetos e que suportam a aberta e também efetiva comunicação, haverá a oportunidade de alcançar e desenvolver a cultura de comunicação efetiva.

Weaver cita também outro fator que influencia a comunicação em volta de qualquer projeto, às redes de conexões entre as partes interessadas nos projetos. Abaixo são explicitadas algumas dessas conexões:

- ✓ Link direto do projeto com as partes interessadas;

- ✓ Links entre o projeto e o PMO;
- ✓ Links entre o PMO e suas partes interessadas;
- ✓ Links entre outros projetos e os suas partes interessadas e
- ✓ Links entre as partes interessadas e outras partes interessadas independentes dos projetos.

Quanto mais densas são as redes, mais interconexões, mais os membros dessas redes são resistentes a mudanças e tendem a seguir um comportamento dito “comum” a esse grupo de pessoas. Desta forma é muito importante entender quem influencia quem dentro dessas redes, para encontrar um caminho para passar mensagens e influenciar comportamentos e expectativas das partes interessadas fora de seus links diretos de comunicação.

Thomas, (1998 p.58 – 64) em sua pesquisa para o *Construction Industry Institut* (CII) dos Estados Unidos identificou seis categorias de variáveis críticas para a eficácia da comunicação em projetos que se relacionam diretamente ao sucesso em projetos. As seis categorias são: acurácia, procedimentos, barreiras, entendimentos, tempo, quantidade de informação.

Em sua pesquisa Thomas mensurou a acurácia da informação através da frequência do conflito de informação, falta de coordenação, ou outros indicadores que indicavam uma comunicação incipiente. Procedimentos foram reverenciados pela necessidade de um plano de execução do projeto ou algum documento similar que faça essa função. Barreiras e filtros restringindo o fluxo das comunicações são considerados pelo autor como a mais difícil categoria a ser melhorada e que são muitas vezes resultados de problemas interpessoais que serão solucionados satisfatoriamente, dependendo muito da habilidade do gestor de projetos em ultrapassá-las. Thomas cita ainda que muitas barreiras podem ser resolvidas através de treinamento. O entendimento das informações requeridas e das expectativas é difícil de diagnosticar e remediar, segundo o Autor. A falta de entendimento pode estar presente muito antes de seus sintomas estarem aparente. A quinta categoria é a falta de tempo na distribuição da informação. Thomas cita ainda a última categoria é a informação da forma completa.

As categorias, ou variáveis críticas de comunicação devem ser utilizadas na formulação de melhorias nas estratégias de comunicação e com elas os líderes e gerentes de projetos podem focar os pontos-chaves para melhorias.

Além das categorias, Thomas desenvolveu pesos para a importância de cada categoria para a eficácia na comunicação em projeto. Os pesos foram obtidos assumidos em uma escala de 0 a 10. Os detalhes estão explicitados na tabela 2 abaixo:

Tabela 4 - Fatores que influenciam na comunicação em projetos.

Categoria	Descrição	Peso
Acurácia	A acurácia da informação recebida como indicada pela frequência de conflito de instruções, comunicação insuficiente, e falta de coordenação.	2,1
Procedimentos	A existência, uso, e eficácia os procedimentos formais definidos delineando escopo, métodos e etc..	1,9
Barreiras	A presença de barreiras (interpessoais, acessibilidade, logística, e outras) interferindo na comunicação entre supervisores ou outros grupos.	1,8
Entendimento	O Entendimento da expectativa com os supervisores e outros grupos	1,6
Tempo	O timing da informação recebida, incluindo mudanças de conceito e cronograma.	1,4
Quantidade da informação	A quantidade de informação relevante recebida	1,2

FONTE: Adaptado de Thomas, (1998 p. 64).

Segundo Levin, (2004 p.1 – 4) melhorar a comunicação envolve a identificação das necessidades de informação e os melhores caminhos para troca de informação entre a equipe. A comunicação previsível e efetiva irá colaborar para manter a confiança e o tempo. Políticas para a equipe de projeto devem promover um ambiente que garanta que as informações divididas entre a equipe gerem valor para a própria equipe.

O autor cita também que o estabelecimento de um formato de troca de dados deve ser disponibilizado e que muitas ferramentas para isso são disponibilizadas. A equipe de projeto deve dar a oportunidade de se desenhar protocolos de quando e como cada meio de comunicação deve ser utilizado, para assegurar que o fluxo de informação a cerca da equipe não seja onerada. Normas devem ser estabelecidas para formatos, língua e nomenclatura para o processo de gerenciamento do projeto e componentes técnicos.

Reuniões de projeto, locais ou virtuais, métodos acordados entre a equipe para manter o contato com os membros durante o ciclo de vida do projeto são também úteis como pontos de partida para discutir ideias, problemas, soluções e informações segundo Levin. Um cronograma de comunicação, como detalhado em um plano de gerenciamento de comunicação deve ser estabelecido de forma flexível e pode ser ajustado se houver a mudança de condições. Os membros do projeto devem estar dispostos a modificar seus modelos para melhor ajuste aos do time de projeto.

Segundo o mesmo Levin as diferenças culturais entre as partes interessadas do projeto são muito importantes e devem ser consideradas na comunicação em projetos. As diferenças em relação à interpretação de símbolos e significados devido a diferenças de cultura podem acarretar desentendimentos entre os membros de um projeto. Por exemplo, um desentendimento comum que pode facilmente ocorrer em uma conferência telefônica é a interpretação diferente entre culturas de um simples silêncio por parte de alguns membros do projeto. Diferenças culturais são mais frequentes em equipes virtuais, já que em grande parte dessas equipes há uma diversidade de culturas envolvidas.

Segundo o mesmo autor os projetos globais, e na maioria das vezes os projetos virtuais, detém membros de diversas nacionalidades e desta forma se torna importante a seleção de uma língua comum e oficial ao projeto. Pesquisas sugerem o uso da língua inglesa como língua de ligação para projetos internacionais, mesmo que haja três vezes mais nativos que falam o chinês como língua mãe, do que os que falam a língua inglesa. Caso o inglês for selecionado como língua comum e oficial do projeto as comunicações devem ser baseadas em um vocabulário que é limitado a palavras essenciais e ambíguas.

O autor também sugere que uma simples e direta comunicação irá ajudar a reduzir o risco de distorções nas mensagens, o que pode reduzir a probabilidade de desentendimentos.

Pete Matassa, (2007 p.1 – 11) diz que para se comunicar eficazmente no gerenciamento de projeto é importante que a informação certa seja encaminhada para a pessoa certa, no tempo certo. O autor afirma que as comunicações do projeto devem ser direcionadas de acordo com os grupos de partes interessadas que o *stakeholder* pertence, interno, ou seja, time de projeto, ou externo. O autor classifica as partes externas da forma como é apresentado abaixo:

- ✓ Patrocinador do projeto;
- ✓ Cliente ou consumidor do projeto;
- ✓ Equipe de controle das modificações do projeto;
- ✓ Organismos regulatórios externos;
- ✓ Escritório de gerenciamento de programa ou portfólio (PMO) e
- ✓ Gerentes Funcionais.

O PMBOK, (2004 p.221) define comunicação em projetos como a área de comunicação que emprega processos requeridos para assegurar a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e disposição final das informações de projeto. A maneira com que os processos de comunicação são aplicados no projeto é função do tipo de comunicação que está sendo endereçada, segundo Matassa. Abaixo são apresentadas as três maneiras de endereçamento de comunicação em projetos segundo Matassa:

- ✓ Comunicação interna – direcionada a membros do time do projeto;
- ✓ Comunicação externa – direcionada as partes interessadas que não são parte do time de projeto e
- ✓ Gerenciamento da mudança – direcionada aos membros do comitê de controle das mudanças.

O autor ainda cita em seu trabalho métodos e práticas de comunicação para cada grupo de *stakeholders* e para os três tipos de endereçamento da comunicação em projetos. Essas boas práticas serão apresentadas e detalhadas no item 4.2, relacionado às boas práticas e ferramentas.

Matassa lembra que quando os membros dos projetos e/ou partes interessadas externas ao projeto residem em diferentes países, os problemas de tradução e a disparidade cultural devem ser considerados.

A tradução da comunicação não deve ser relegada como um processo mecânico ou um tradutor que tem um entendimento geral da língua. As idiossincrasias das línguas são de uma maneira que a única forma de garantir a comunicação correta é ter tempo para fazer isso, usando uma pessoa que é fluente no dialeto local.

Os problemas de disparidade cultural devem ser endereçados através de duas abordagens. A primeira, o comunicador deve ter um entendimento básico das normas da cultura da parte interessada para garantir que a comunicação vai ser efetiva, assim como não ser ofensiva. A segunda, o comunicador deve estruturar a comunicação para ser efetiva, considerando se a parte interessada foco da comunicação, é de uma cultura considerada “alto contexto” ou “baixo contexto”. Mais informação sobre essas práticas no item (4.2).

Pete Matassa cita que na cultura como a nossa, longamente acostumada em separar e dividir todas as coisas como sendo significado de controle, é um pouco chocante ser lembrado que, no fato operacional e prático, o meio “de comunicação” é a mensagem. Segundo Matassa o meio usado para transmitir a mensagem faz muito mais do que entregar a mensagem. O meio é uma extensão do mensageiro e influencia a mensagem muito, tanto quanto a linguagem corporal e o ambiente físico. A escolha do meio para o gerenciamento da comunicação em projetos deve refletir um entendimento das implicações do meio de comunicação para impactar eficácia da comunicação. Por exemplo, o *Instant Messenger* (IM) permite comunicação em tempo real; pessoas a milhas de distância literalmente podem discutir como se eles estivessem na mesma sala. Matassa, porém adverte que para o uso desse tipo de meio de comunicação exige dos usuários entendimento de sua linguagem específica o que exige fluência.

Matassa descreve as vantagens e desvantagens dos meios de comunicação disponíveis atualmente como comunicação física (fotocópia), comunicação verbal, sistema de gerenciamento

da informação do projeto, e-mail, *Instant Messenger (IM)*, *Project websites*, *blogs*, *wikis*. Essas informações estão descritas no item 3.2.

3 CONTRIBUIÇÃO

O presente trabalho tem como principal contribuição o levantamento dos fatores que influenciam a eficácia da comunicação dos projetos. Em adição, será apresentada uma seleção de algumas boas práticas encontradas na literatura e a relação das mesmas com os fatores que influenciam na eficácia da comunicação em projetos.

Uma pesquisa de campo irá avaliar a validade prática dos fatores na percepção dos profissionais e gerentes de projeto de uma empresa do ramo de eletrodomésticos, madura quanto ao processo de gerenciamento de projetos.

3.1 FATORES QUE INFLUENCIAM NA EFICÁCIA DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

Considerando a caracterização do que representa uma comunicação eficaz no ambiente de gerenciamento de projetos (item 2.7) e os elementos, categorias críticas, guias de práticas, estratégias e ideias que influenciam a comunicação em projetos apresentados no item 2.8, foi realizada uma interpretação das informações dos autores, uma condensação dos elementos, guias de práticas e categorias críticas em fatores que influenciam na eficácia da comunicação em projetos.

Weaver contemplou, em seu trabalho citado no item 2.8, os elementos a seguir que influenciam na eficácia da comunicação em projeto: concepção da mensagem certa, incluindo a relevância da mensagem para o receptor, o tempo em que a mensagem será entregue ao receptor, a acurácia e a clareza dessa informação, a seleção do meio de comunicação correto, a garantia do *feedback* do receptor realizada pelo mensageiro certo, ou seja, aquele que possui credibilidade frente a parte interessada alvo da mensagem. Outros dois elementos citados por Weaver são a cultura organizacional onde as mensagens do projeto relacionado serão comunicadas e o ambiente das redes de relacionamentos que vão influenciar na comunicação entre os membros do projeto. Os fatores que influenciam a eficácia da comunicação em projetos relacionados

respectivamente aos elementos citados pelo autor são: Relevância da mensagem, timing da comunicação, acurácia da mensagem, clareza da mensagem, meio de comunicação, garantia do entendimento da mensagem, cultura organizacional e redes de relacionamento.

Na tabela 5 a seguir são apresentados os fatores que representam os elementos citados por Patrick Weaver.

Tabela 5 - Fatores que influenciam na comunicação de projetos.

Fator	Interpretação dos elementos de Weaver
Relevância da mensagem	Relevância da mensagem para o receptor
Timing da comunicação	O tempo que a mensagem será entregue ao receptor (a tempo, <i>timing</i>)
Acurácia da mensagem	Acurácia da mensagem
Clareza da mensagem	Clareza da mensagem
Meio de comunicação	Meio de comunicação correto
Garantia do entendimento da mensagem (<i>feedback</i>)	Garantia do entendimento da mensagem (<i>feedback</i>), envio da mensagem pelo mensageiro com credibilidade
Cultura Organizacional	Cultura Organizacional onde serão feitas as comunicações do projeto
Redes de Relacionamento	Redes de Relacionamento das partes interessadas e das equipes de projeto

FONTE: Interpretação do autor com base em Weaver (2007 p. 1 – 9).

Levin através de uma abordagem contendo guias de práticas, estratégias e ideias que influenciam na eficácia da comunicação de projetos locais e virtuais apresentada no item 2.8, citou o uso do idioma inglês como língua de ligação, o uso efetivo dos meios de comunicação em projetos, a promoção da consistência da comunicação em projetos através da definição de formatos, modelos e nomenclaturas e da consideração das implicações culturais. Esses elementos foram respectivamente relacionados aos fatores Idioma, meios de comunicação, procedimentos, contexto cultura das partes interessadas. Os fatores são apresentados na Tabela 6 abaixo:

Tabela 6 - Fatores que influenciam na comunicação em projetos.

Fator	Interpretação das informações de Levin
Idioma	Estabelecimento de uma língua oficial do projeto
Meios de comunicação	Estabelecimento de meio para troca de dados entre os membros da equipe
Formatação e procedimento das comunicações	Promover a consistência da comunicação
Contexto cultural das partes interessadas	Diferença na interpretação de significados e símbolos pelas diferentes culturas

FONTE: Interpretação do autor com base em Levin (2004 p.1 – 4)

Os estudos de Thomas apresentados anteriormente, considerando os projetos do *Construction Industry Institut* (CII) dos Estados Unidos da América, identificaram variáveis críticas e mensuráveis da comunicação em projetos. As variáveis críticas de Thomas separadas nas categorias acurácia, procedimentos, barreiras, entendimento, tempo e quantidade da informação. Elas podem ser relacionadas respectivamente aos fatores acurácia da mensagem, formatação e procedimento das comunicações, barreiras à comunicação, relevância da mensagem, timing da comunicação e quantidade da informação.

A tabela 7 apresenta a seguir os fatores relacionados às interpretações relacionadas às variáveis e seis categorias de Thomas.

Tabela 7 - Fatores que influenciam na comunicação em projetos.

Fator	Interpretação do
Acurácia da mensagem	A acurácia da informação recebida como indicada pela frequência de conflito de instruções, comunicação insuficiente, e falta de coordenação.
Formatação e procedimento das comunicações	A existência, uso, e eficácia os procedimentos formais definidos delineando escopo, métodos e etc..
Barreiras à comunicação	A presença de barreiras (interpessoais, acessibilidade, logística, e outras) interferindo na comunicação entre supervisores ou outros grupos.
Relevância da mensagem	O Entendimento da expectativa com os supervisores e outros grupos
<i>Timing</i> da comunicação	O timing da informação recebida, incluindo mudanças de conceito e cronograma.
Quantidade da informação	A quantidade de informação relevante recebida

FONTE: Interpretação do autor com base em Thomas, (1998 p. 58 – 64).

Matassa cita alguns elementos para atingir as necessidades das partes interessadas quanto à comunicação e se refere os mesmos e suas influências na eficácia da comunicação em projetos. Esses elementos são a relevância da mensagem, ou seja, tipo e maneira que se direciona a mensagem à parte interessada, o tempo certo de encaminhamento da mensagem ao receptor, a tradução de mensagens, a consideração da cultura das partes interessadas para projetos internacionais e a acurácia das informações. Os fatores relacionados respectivamente aos elementos são a relevância da mensagem para o receptor, o timing da comunicação, o idioma, o contexto cultural das partes interessadas, o meio de comunicação e a acurácia da mensagem.

Os fatores e os elementos citados pelo autor são apresentados na Tabela 8 abaixo:

Tabela 8 - Fatores que influenciam na comunicação de projeto.

Fatores	Interpretação dos elementos
Relevância da mensagem para o receptor	Relevância, tipo e maneira de transmitir a mensagem para o receptor.
<i>Timing</i> da comunicação	Tempo certo de encaminhamento da mensagem ao receptor
Idioma	Tradução das mensagens (para projetos internacionais)
Contexto cultural das partes interessadas	Cultura das partes interessadas (no caso projetos internacionais)
Meio de comunicação	Meio de comunicação
Acurácia da mensagem	Acurácia da mensagem

FONTE: Interpretação do autor com base em Matassa, (2007, p.1-10).

Nota-se que alguns dos fatores são abordados várias vezes em cada interpretação e outros foram citados apenas em um dos trabalhos estudados até aqui. Fatores como acurácia da informação, meio de comunicação e relevância da mensagem para o receptor são citados em três das quatro abordagens e, em contra partida, os fatores redes de relacionamento e barreiras à comunicação, clareza da mensagem e qualidade da informação foram citados apenas uma vez.

Com o objetivo de relacionar os fatores interpretados dos diferentes autores e resumi-los de uma forma mais simplificada, foi realizada uma junção dos mesmos através de uma lista única de 13 fatores que influenciam na eficácia da comunicação em projetos. Os fatores acurácia da mensagem, clareza da mensagem e quantidade da informação foram interpretados como pertencentes a apenas um conceito de fator, o fator precisão da informação. Esse fator será considerado na lista de fatores o que culmina na redução do número de fatores para 11.

A seguir, na tabela 9 é apresentado o modelo contendo os onze fatores que influenciam a eficácia da comunicação em projetos.

Tabela 9 – Resumo dos fatores que influenciam na eficácia da comunicação em projetos

	Fator interpretado	Citações em	Nº	Interpretação fatores autores	Descrição
1	Relevância da Informação à parte interessada	Patrick Weaver, R. Thomas, Pete Matassa	1 4 1	Relevância da Informação à parte interessada	As informações devem ser úteis, relevantes e direcionadas aos interesses e expectativas das partes interessadas.
2	Precisão da Informação	Patrick Weaver, Pete Matassa, R. Thomas	2 6 1	Acurácia da mensagem	A comunicação deve ser feita com acurácia, clareza na quantidade certa de acordo com as necessidades estabelecidas pelas partes interessadas.
		Patrick Weaver	3	Clareza da mensagem	
		R. Thomas	6	Quantidade da informação	
3	Formatação e Procedimentos das comunicações	Ginger Levin, R. Thomas	3 2	Formatação e Procedimentos das comunicações	Estabelecer formatos e padrões que facilitem o entendimento das informações
4	<i>Timing</i> da comunicação	Pete Matassa, R. Thomas	2 5	<i>Timing</i> da comunicação	As informações devem ser encaminhadas às partes interessadas no momento oportuno do projeto, de modo que essas possam utilizá-la da melhor maneira possível em prol dos interesses do próprio projeto.
5	Meio de comunicação	Patrick Weaver, Pete Matassa, Ginger Levin	4 2 2	Meio de comunicação incluindo o mensageiro (Patrick Weaver)	Informações do projeto são comunicadas através dos meios de comunicação (ex: face to face, e-mails e etc.) respeitando acesso e as necessidades dos stakeholders
6	Garantia do entendimento da mensagem (feedback)	Patrick Weaver	5	Garantia do entendimento da mensagem (feedback)	O entendimento da informação pela parte interessada deve ser garantida
7	Cultura organizacional	Patrick Weaver	6	Cultura Organizacional	A organização deve entender que a eficácia da comunicação é importante para organização

8	Contexto cultural das partes interessadas	Pete Matassa	4	Contexto cultural das partes interessadas	Cultura das partes interessadas e a relação das mesmas com a comunicação
9	Idioma utilizado nas comunicações	Pete Matassa, Ginger Levin	3 1	Idioma Inglês (Ginger Levin) e tradução (Pete Matassa)	O entendimento do idioma oficial do projeto por parte das partes interessadas
10	Barreiras à comunicação	R. Thomas	3	Barreiras à comunicação	Barreiras interpessoais, de acessibilidade, de logística, tempo e etc...
11	Redes de Relacionamento	Patrick Weaver	7	Redes de Relacionamento	Rede de relacionamentos das partes interessadas

FONTE: O Autor (2011).

3.2 Relação entre os fatores e boas práticas de comunicação em projetos

Durante a pesquisa bibliográfica para levantamento dos fatores que influenciam na eficácia da comunicação em projetos, o presente autor se deparou com uma série de conhecimentos que de alguma forma se relacionam com alguns dos fatores apresentados e discutidos nesse trabalho.

Com o objetivo de enriquecer o trabalho foi feita uma relação entre os fatores e as boas práticas selecionadas da literatura. Entre esses conhecimentos podem ser destacadas algumas boas práticas citadas pelos autores, algumas ferramentas bem como procedimentos e processos utilizados para o gerenciamento da comunicação em projetos.

Na Tabela 10, a seguir, são apresentados os fatores, as ferramentas e boas práticas, bem como os respectivos autores que as citam. O aprofundamento e descrição fundamentada desses conhecimentos fogem do escopo desse trabalho. Maiores informações devem ser buscadas diretamente na literatura.

Tabela 10 - Relação de Melhores práticas e ferramentas e os Fatores que influenciam na eficácia da comunicação em projetos.

Nº	Fator	Tipo de Benefício	Título	Descrição	Autor
1	Relevância da Informação à parte interessada	Melhores Práticas	Comunicação Interna, Externa ou Gerenciamento da mudança	Maneira com que o processo de comunicação é aplicado em função do tipo de comunicação	Pete Matassa, 2007.
		Ferramentas	Stakeholder Cicle™	Ferramenta para entendimento são os stakeholders mais importantes, suas características chaves	Patrick Weaver, 2007 citando Bourne, 2005
		Ferramentas	Análise das partes interessadas	Identifica os interesses, as expectativas e a influência das partes interessadas e determina seu relacionamento com a finalidade do projeto	PMBOK, 2004
		Melhores Práticas	Lista de informações apropriadas vs. partes interessadas	Lista de partes interessadas internas e externas e as informações mais relevantes para cada uma delas	Pete Matassa, 2007.
		Ferramentas	Diretório dos Stakeholders	Identifica todas as pessoas envolvidas em um determinado projeto	Gasnier, 2000.
3	Formatação e Procedimentos das comunicações	Ferramentas	Plano de gerenciamento das comunicações*	O plano de gerenciamento das comunicações contém informações relevantes à comunicação do projeto como: requisitos, idioma, formato, tempo e etc...	PMBOK, 2004
		Melhores Práticas	Formatação de reuniões de acompanhamento do projeto	Apresentação de procedimentos para planejamento e condução de reuniões de acompanhamento do projeto	Gasnier, 2000.
		Melhores Práticas	Lista de reuniões de projeto	Lista com as reuniões fundamentais para o projeto	Wille, 2003

		Melhores Práticas	Critérios de apresentações do projeto	Estabelecimento de critérios básicos que devem estar contidos em uma apresentação geral de um projeto	Gasnier, 2000.
5	Meio de comunicação	Melhores Práticas	Vantagens e desvantagens por meio de comunicação	Descrição e levantamento das vantagens e desvantagens dos meios de comunicação em papel, oral, sistema de gerenciamento de informação do projeto, e-mail, instant messenger, páginas dos projetos, blogs, wikis	Pete Matassa, 2007
8	Contexto cultural das partes interessadas	Melhores Práticas	Contexto cultural	Caracterização das culturas dos stakeholders de acordo com seu contexto cultural que elas se inserem. Levantamento de boas práticas de comunicação para cada contexto	Pete Matassa, 2007 citando Rosenbloom, B Larsen, T, 2003
9	Idioma utilizado nas comunicações	Técnica	Vocabulário de Inglês internacional	Utilização do vocabulário internacional de inglês que contém aproximadamente 4000 palavras	Ginger Levin, 2004 citando Chaney e Martin, 1995

FONTE: O Autor (2011)

4 METODOLOGIA CIENTÍFICA E ESTUDO DE CASO

Neste capítulo serão descritos primeiramente a natureza, o método, o universo da pesquisa, a estratégia de coleta de dados e as limitações da pesquisa realizada para avaliar a importância prática dos fatores que influenciam a comunicação em projetos propostos neste trabalho. Em um segundo momento será apresentado o estudo de caso, sua estratégia de coleta de dados e a análise final dos dados.

4.1 NATUREZA DA PESQUISA

A presente pesquisa pode ser classificada como de cunho exploratório. Esse tipo de pesquisa é utilizado principalmente quando não se tem muita informação sobre a área de conhecimento em questão. Através dela, explora-se e adquirem-se maiores conhecimentos, de modo que este material possa ser utilizado como fonte de pesquisa para estudos futuros que venham a ser mais detalhados.

4.2 MÉTODO: PESQUISA DE CAMPO

Segundo (YIN, 2009 p.4) estudos de caso permitem que os pesquisadores compreendam as características holísticas e significativas de eventos da vida real – assim como o clipe de vida de um indivíduo, o comportamento de um grupo, processos gerenciais e organizações.

Um estudo de caso refere-se a uma pesquisa empírica na qual são investigados fenômenos contemporâneos dentro de um contexto real. Estes podem testar uma teoria, gerar uma nova teoria ou simplesmente descrever um fenômeno.

De acordo com Yin, para que o estudo em questão se enquadre ao método de pesquisa de campo, dele deve estar de acordo com as seguintes condições:

- ✓ O tipo de questão proposta para a pesquisa: o estudo de caso é mais indicado para perguntas “como” e “por que”. No caso de “quanto”, o autor sugere a análise de arquivos.

Desta forma, a pesquisa em questão, que fará um questionamento a um grupo limitado de profissionais quanto a influencia de fatores na eficácia da comunicação em projetos, está atendendo o critério do autor, uma vez que se deseja entender quais (quais = o que) esses fatores influenciam na eficácia da comunicação em projetos.

4.3 ESTUDO DE CASO

A seguir serão apresentados o contexto e a definição do estudo de caso para avaliação dos fatores que influenciam a eficácia da comunicação em projetos, além da estratégia de amostragem que considerará as características dos entrevistados. Por fim, serão analisados os resultados da pesquisa realizada pessoalmente pelo autor com os profissionais de projeto.

4.3.1 Definição do Estudo de Caso

O estudo de caso foi realizado em uma empresa do ramo de eletrodoméstico. A empresa tem como uma das principais fontes de receita a inovação, que faz parte da estratégia de diferenciação de mercado. Esta diferenciação é alcançada através do constante desenvolvimento de novos produtos e serviços. Os projetos de desenvolvimento são realizados em muitos casos de uma forma globalizada, aproveitando os recursos humanos, equipamentos e vantagens competitivas de todas as suas filiais da empresa ao redor do mundo. Essa grande conexão de pessoas e regiões exige das equipes de projeto a busca pela eficácia na comunicação como fator de alavancagem para a corrida mercadológica.

A escolha da população exposta ao estudo de caso foi realizada tendo em vista o ambiente da empresa descrito acima, limitando-se a profissionais estabelecidos no Brasil. Outra preocupação importante para a estratégia de escolha do universo da pesquisa foi a de considerar os profissionais mais habituados ao dia a dia da comunicação dos projetos, entender o universo da população envolvida da melhor forma possível e conseguir obter a maior quantidade de informação dos dados coletados, com o objetivo de se aproveitar ao máximo as informações geradas nesta coleta.

Tendo em vista as considerações da pesquisa apresentadas acima, buscou-se limitar o universo de profissionais envolvidos no desenvolvimento de projetos da empresa. Foi realizada uma divisão da população baseada em seus componentes de variação, que representem as variações dessa população escolhida. Os componentes de variação são:

- ✓ Profissional da área de engenharia de produto envolvido nas atividades de projeto – não foram consideradas as áreas de suporte ou recursos humanos de outras áreas envolvidas em projeto como, por exemplo, compras e manufatura;
- ✓ Atividade – tipo de atividade exercida pelo profissional da engenharia envolvido em projetos: Analista/ projetista ou Engenheiro/líder de projeto;
- ✓ Grau de maturidade do profissional: Junior, até aproximadamente 2 anos na atividade; Pleno, de 2 à 5 anos na atividade e Sênior ou especialista, com mais de 5 anos na atividade;
- ✓ Tipo de atividade – universo dos projetos que o profissional trabalha: projetos nacionais, que envolvem times locais; projetos internacionais, que envolvem times globais e pessoas de diversas nacionalidades e culturas e
- ✓ Número de profissionais – serão selecionados 3 profissionais dos 16 perfis relacionados.

Abaixo, na figura 1 é representada a população afetada pelo estudo de caso através de uma árvore de amostragem:

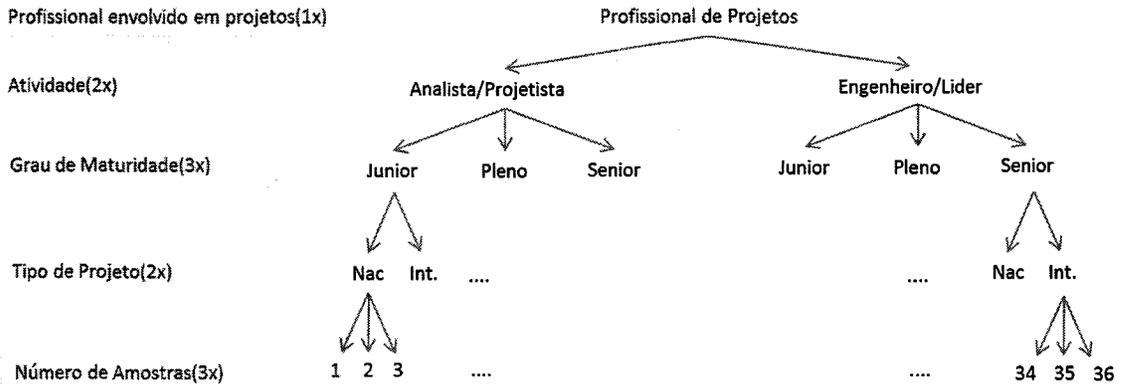


Figura 2 - Árvore de amostragem - população afetada pelo estudo de caso.

FONTE: O Autor (2011)

Ao universo de respondentes da empresa foi apresentado um formulário com os 11 fatores mais relevantes para a comunicação em projeto apresentado na tabela 9.

Os respondentes avaliaram se os fatores são ou não relevantes para a eficácia da comunicação em projetos. No caso de resposta negativa considera-se que o fator não tem nenhuma influência (representado nos dados coletados pelo número zero “0”). Já no caso de resposta afirmativa se quantifica a influência em 4 níveis: pouca influência (representada pelo número 1), influência mediana (representada pelo número 2), muita influência (representada pelo número 3), influência extrema (representada pelo número 4).

A pesquisa foi aplicada no mês de Abril do ano de 2011 com 36 profissionais entrevistados, foi realizada pessoalmente.

4.3.2 Estratégia de coleta de dados - Apresentação da lista de fatores e método de abordagem

A estratégia de comunicação para a coleta de dados foi a descrita a seguir:

- ✓ Apresentar uma lista com 11 fatores que influenciam na eficácia da comunicação em projetos;
- ✓ Apresentação da descrição dos 11 fatores;

- ✓ Identificação dos profissionais;
- ✓ Confirmação das características do profissional de acordo com a estratégia de componentes de variação da população;
- ✓ Alinhamento prévio com os entrevistados para explicar o objetivo do estudo e conceitos;
- ✓ Apresentação de formulário para a seleção dos fatores e listagem com os graus de importância para a avaliação e
- ✓ Coleta dos dados.

A pesquisa foi dividida da seguinte forma:

- ✓ Perguntas fechadas para identificação do perfil do entrevistado;
- ✓ Relação de fatores apresentada no presente trabalho;
- ✓ Não estabelecimento de número mínimo de fatores a serem escolhidos pelos entrevistados e
- ✓ Avaliação de importância dos fatores em quatro níveis, além de deixar a opção “não influenciar”;

A lista para seleção dos fatores e avaliação da importância dos mesmos, bem como as perguntas para identificação do entrevistado está apresentada no Apêndice A.

No capítulo 5, a seguir, será explicitado o resultado do estudo de caso e as conclusões do autor. Os dados finais completos serão apresentados no Apêndice C.

4.3.3 Análise dos Resultados do Estudo de Caso

Neste item será apresentado em detalhes o resultado qualitativo e quantitativo do estudo de caso, as percepções do autor quanto ao parecer dos entrevistados em relação ao tema abordado e a importância do mesmo para os projetos de uma maneira geral.

Pode-se relatar inicialmente que o tema comunicação em projeto foi dado pelos entrevistados como de grande valor para garantir o bom andamento dos projetos e os

consequentes resultados efetivos dos mesmos. Todos os entrevistados mostraram interesse pelo tema e pôde-se notar também um entendimento por parte dos mesmos de que a eficácia da comunicação influencia diretamente na eficácia de resultados e da percepção de dever cumprido pela equipe do projeto.

Na figura 2 e 3 são apresentados os dados da avaliação e a dispersão das avaliações dos fatores que influenciam a eficácia da comunicação em projetos.

Atividade	Grau de maturidade	Tipo de projeto	Numero de Pessoas	(1)= Relevância	(2)= Precisão	(3)= Formatação	(4)= Timing	(5)= Meio	(6)= Feedback	(7)= Cultura Organ.	(8) Contexto Cult.	(9)= Idioma	(10)= Barreiras	(11) Redes
Anal/Proj.	Junior	Nacional	1	4	3	4	2	3	3	1	0	2	1	2
Anal/Proj.	Junior	Nacional	2	3	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3
Anal/Proj.	Junior	Nacional	3	3	4	3	3	3	3	4	1	2	3	3
Anal/Proj.	Junior	Internacional	1	2	3	4	3	3	3	2	4	3	2	1
Anal/Proj.	Junior	Internacional	2	3	4	4	2	3	4	1	3	3	1	1
Anal/Proj.	Junior	Internacional	3	2	3	4	3	3	4	1	4	3	1	0
Anal/Proj.	Pleno	Nacional	1	3	4	3	4	4	4	4	1	2	3	3
Anal/Proj.	Pleno	Nacional	2	3	4	3	4	4	4	4	0	2	3	3
Anal/Proj.	Pleno	Nacional	3	3	4	3	3	3	3	4	1	2	3	3
Anal/Proj.	Pleno	Internacional	1	4	4	2	3	3	4	3	4	2	3	3
Anal/Proj.	Pleno	Internacional	2	2	3	4	3	3	4	2	4	3	2	0
Anal/Proj.	Pleno	Internacional	3	3	4	4	2	3	3	1	3	4	1	1
Anal/Proj.	Senior	Nacional	1	3	4	3	3	3	4	1	2	2	1	0
Anal/Proj.	Senior	Nacional	2	4	3	3	4	2	3	1	3	3	2	0
Anal/Proj.	Senior	Nacional	3	3	3	4	4	3	4	3	0	3	1	0
Anal/Proj.	Senior	Internacional	1	2	3	1	4	3	3	1	3	4	4	0
Anal/Proj.	Senior	Internacional	2	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	4
Anal/Proj.	Senior	Internacional	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	1	3
Engenheiro	Junior	Nacional	1	2	4	2	3	2	2	0	3	3	2	2
Engenheiro	Junior	Nacional	2	1	3	2	3	3	2	2	3	1	2	1
Engenheiro	Junior	Nacional	3	3	3	3	4	2	3	3	2	4	3	3
Engenheiro	Junior	Internacional	1	3	2	3	4	3	3	0	2	1	4	3
Engenheiro	Junior	Internacional	2	3	1	4	4	4	3	0	2	1	3	3
Engenheiro	Junior	Internacional	3	4	4	2	1	4	4	3	3	3	3	4
Engenheiro	Pleno	Nacional	1	4	3	2	3	3	4	2	2	4	2	2
Engenheiro	Pleno	Nacional	2	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2
Engenheiro	Pleno	Nacional	3	3	3	3	3	4	2	3	2	4	4	2
Engenheiro	Pleno	Internacional	1	2	3	4	4	3	4	1	4	3	3	3
Engenheiro	Pleno	Internacional	2	3	2	3	4	1	3	2	1	3	1	0
Engenheiro	Pleno	Internacional	3	2	3	4	3	3	4	0	4	3	3	3
Engenheiro	Senior	Nacional	1	1	3	1	3	4	4	2	1	1	1	2
Engenheiro	Senior	Nacional	2	1	3	1	3	4	3	2	1	3	1	2
Engenheiro	Senior	Nacional	3	3	4	2	3	3	4	1	2	3	2	2
Engenheiro	Senior	Internacional	1	1	3	3	4	3	3	0	4	2	0	0
Engenheiro	Senior	Internacional	2	1	4	3	3	4	3	3	3	1	4	1
Engenheiro	Senior	Internacional	3	1	2	3	3	3	3	1	3	4	2	1

Figura 3 - Dados completos do estudo de caso.

FONTE O Autor (2011)

Os dados mostram que todos os 11 fatores considerados foram citados como fatores que influenciam na eficácia da comunicação em projetos, pelo menos uma vez pelo universo de respondentes. Isso indica que todos os fatores exercem algum tipo de influência na eficácia da comunicação em projetos.

Os fatores relevância da informação a parte interessada (1), precisão da informação (2), formatação e procedimentos das comunicações (3), *timing* da comunicação (4), meio da comunicação (5), garantia do entendimento da mensagem (6) e idioma utilizado nas comunicações (9) foram citados por todos os profissionais de projetos consultados como influentes na eficácia da comunicação em projetos. Isso indica a grande influência que os mesmos têm sobre o tema.

Já os fatores Cultura organizacional (7), contexto cultural das partes interessadas (8), barreiras a comunicação (10) e redes de relacionamento (11) foram citados como não influentes por 13,9%, 8,3%, 2,8% e 22,2% dos entrevistados respectivamente, indicando a menor relevância dos mesmos para a eficácia da comunicação.

O fator (6) foi o único a ser avaliado por todos os entrevistados com influência pelo menos mediana, ou seja, esse fator não foi avaliado como "sem influencia" ou "pouca influência" por nenhum entrevistado. Esse resultado mostra um consenso quanto à influência desse fator na eficácia da comunicação em projeto. Esse resultado está ilustrado na figura 3 apresentada abaixo.

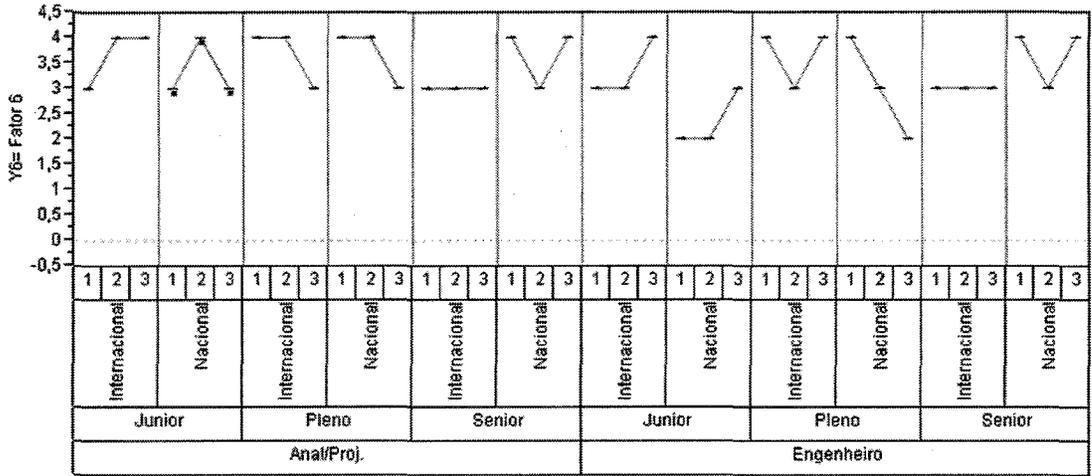


Figura 4 - Gráfico de variação da avaliação de influência do fator garantia do entendimento da mensagem.

FONTE O Autor (2011)

Os fatores (2), (3), (4), (5) e (6) tiveram mais de 75% de avaliações "muito influentes "ou extremamente influentes" pelos entrevistados. Esse resultado mostra a importância que esses fatores têm para a eficácia da comunicação em projetos. Esses mesmos fatores foram avaliados como pouco influentes apenas por no máximo 8,3% dos entrevistados. Em contra partida os fatores (7) e (11) foram avaliados como "não influentes" ou "pouco influentes" por 38% ou mais dos entrevistados e podem ser considerados de menor relevância. Esses fatores foram avaliados como muito importante ou extremamente importantes por menos de 38% dos entrevistados. Já os fatores (1), (8), (9) e (10) tiveram uma maior dispersão de resultados transparecendo ter uma avaliação e, em consequência, influência intermediária.

Considerando a árvore de amostragem, figura 1, para identificar os perfis e entender melhor a dispersão das respostas dos profissionais de projetos entrevistados, não foram verificadas grandes variações de resultado entre projetistas/analistas e engenheiros de desenvolvimento de produto e também na relação de grau de maturidade na atividade. Apenas dois fatos se diferenciaram. Os dois fatos são apresentados a seguir:

- ✓ O fator cultura das partes interessadas (8) foi considerado mais influente para os projetistas que atuam nos projetos internacionais, que os que atuam em projetos nacionais. O resultado está ilustrado na figura 3 apresentada abaixo.

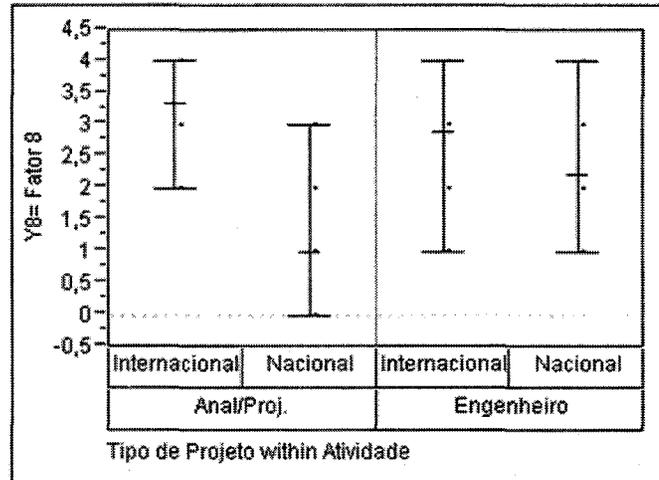


Figura 5 - Influência do fator (8) contexto cultural das partes interessadas.

FONTE O Autor (2011)

- ✓ A formatação e procedimentos das comunicações, fator (3), foi considerado pelos engenheiros que trabalham com projetos internacionais como mais importante do que para os que trabalham com projetos nacionais. O resultado está apresentado na figura 4 abaixo.

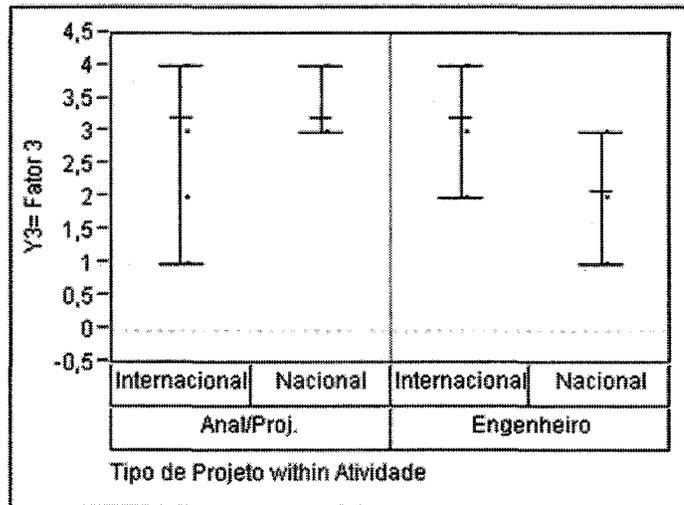


Figura 4 - Avaliação do fator (3) discriminando atividade e tipo de projeto.

FONTE O Autor (2011).

Considerando os dados da pesquisa é possível concluir que de uma maneira geral os 11 fatores interpretados mostraram ter influência na eficácia da comunicação em projetos no contexto do desenvolvimento de produtos na empresa pesquisada. Pode-se dizer também que no contexto da pesquisa a relevância e precisão da informação, formatação e procedimentos, timing, meios de comunicação, o *feedback* e o idioma devem ser abordados e discutidos pelos times de projeto para garantir a eficácia da comunicação. A cultura organizacional, contexto cultural, barreiras e redes de relacionamento também devem ser consideradas, mas com menor relevância nos trabalhos para garantir a eficácia da comunicação em projetos. Também de acordo com os dados da pesquisa, quando os entrevistados estão relacionados a um contexto de projetos internacionais, os fatores cultura das partes interessadas e formatação e procedimentos se tornam relevantes.

5 CONCLUSÕES

O conjunto de informações coletadas e geradas nesse trabalho indica que o tema da comunicação no âmbito do gerenciamento de projetos dentro das organizações tem sido alvo de grande atenção. Essas mesmas organizações têm buscado através do entendimento da comunicação e de seus conceitos a melhoria de resultados e a consequente diferenciação frente a competitividade nos mercados onde atuam.

Quando se fala em projetos, verifica-se que há uma clara preocupação por parte dos autores aqui citados quanto à eficácia ou a falta de eficácia da comunicação e sua consequência para o atingimento dos requisitos acertados com os *stakeholders* no início e durante os projetos. Nota-se também, que há um consenso de que a comunicação eficaz é essencial para o atingimento dos resultados dos projetos.

A dada importância da comunicação para o gerenciamento de projetos pode ser comprovada, pelo fato de pesquisas de *benchmarking* realizadas e consideradas no presente trabalho mostrarem que os problemas de comunicação nos projetos aparecem em destaque. Outro ponto importante relatado nas pesquisas é o fato da habilidade do gerente de projetos em se comunicar aparecer como a habilidade mais valorizada por parte das organizações envolvidas com a área de gerenciamento de projetos e, também pelo fato de que os atuais profissionais de projetos nas organizações possuem como principal ponto a desenvolver a habilidade de se comunicar.

Pode-se primeiramente concluir com o presente trabalho que a eficácia da comunicação em projetos está vinculada ao atingimento do objetivo primário de transmitir a mensagem do emissor para o receptor. A eficácia está também vinculada à criação de pontes de comunicação entre os membros da equipe de projeto, além de se relacionar diretamente a necessidade de se garantir que os *stakeholders* do projeto tenham a percepção de que o projeto está atingindo os resultados esperados, tendo sucesso absoluto, e em consequência obtendo credibilidade.

Verificou-se também a existência de 13 fatores que influenciam diretamente na eficácia da comunicação em projeto. Esses 13 fatores devem ser considerados nas atividades e no

ambiente de projetos, para que se possa obter resultados mais contundentes de comunicação e garantir o atingimento das necessidades dos *stakeholders*.

Contata-se no presente trabalho que os diferentes autores se repetem na consideração dos 13 fatores que influenciam a eficácia da comunicação. Para Weaver há a existência de sete fatores relevantes (relevância da informação à parte interessada, acurácia da mensagem, clareza da mensagem, meio de comunicação – incluindo o mensageiro, garantia do entendimento da mensagem – *feedback*, cultura organizacional, rede de relacionamento); para Levin são três (idioma inglês, meio de comunicação, formatação e procedimentos das comunicações), enquanto Thomas e Matassa citam seis (acurácia da mensagem, formatação e procedimentos das comunicações, barreira à comunicação, relevância da informação à parte interessada, timing da comunicação, quantidade de informação e quatro (relevância da informação à parte interessada, *timing* da informação, idioma – tradução, contexto cultural) respectivamente. Nenhum dos 13 fatores levantados nesse trabalho foi considerado por todos os autores consultados. Entretanto, mais da metade deles são apresentados por mais de um dos autores, o que indica que todos são de alguma forma relevantes.

O presente autor interpretou em seu estudo que os fatores clareza, acurácia e quantidade da informação podem ser representados por apenas um fator, a precisão da informação. Quando essa consideração é feita, o mesmo se torna o único fator diretamente relacionado com todos os quatro autores citados neste trabalho e o número de fatores se reduzem à 11.

O estudo de caso realizado pelo presente autor no âmbito de uma indústria do ramo de eletrodomésticos, com profissionais envolvidos no desenvolvimento de projetos de refrigeração e objetivo de verificar na prática se os 11 fatores interpretados influenciam na eficácia da comunicação em projetos, comprovou que todos os fatores acima citados foram relacionados pelos respondentes à eficácia da comunicação em projetos e que devem ser considerados nos planejamentos da comunicação dos projetos. Dos 11 fatores pesquisados destacaram-se cinco deles (precisão da informação, formatação e procedimentos das comunicações, *timing* da comunicação, meio de comunicação, e garantia do entendimento da mensagem – *feedback*), que foram citados como de extrema influência ou muita influência na eficácia da comunicação. Esses fatores devem ter prioridade, quando se inicia o planejamento da comunicação dos projetos. De acordo com o resultado da pesquisa, os fatores formatação,

procedimentos e contexto cultural devem ser considerados também no planejamento da comunicação de projetos com equipes internacionais.

Por fim, pode-se concluir que a eficácia da comunicação em projetos tem um papel extremamente importante e deve por consequência ser abordada e discutida de forma estratégica pelos profissionais e empresas que se utilizam desses procedimentos. Os fatores que influenciam a eficácia da comunicação em projetos para o ramo de eletrodomésticos, mais especificamente no âmbito do estudo de caso, são em número de onze. Os mesmos devem servir de base para direcionamento de ações e construção de ferramentas que resultem em um plano de comunicação eficaz. A colocação desse plano em prática deve guiar equipe de projeto a obter a eficácia da comunicação e a consequente melhoria de resultado e satisfação dos *stakeholders* envolvidos nos projetos.

BIBLIOGRAFIA

ARGYRIS, C.; BARTOLOMÉ, F.; ROGERS, C. R. (e outros). Comunicação eficaz na empresa – como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p 254.

ALBADÓ, R.. Gerenciamento de projetos; procedimento básico e etapas essenciais. 1. Ed. São Paulo: Artliber Editora Ltda, 2001 p. 56.

RABAÇA apud MATOS, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo. Dicionário de comunicação. Rio de Janeiro: Campus, 2001 p. 34.

BARBOSA, L. F. O desafio da comunicação eficaz no gerenciamento de projetos Alberto Carlos. Comunicação Organizacional. Disponível em:
<www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/61>. Acesso em: 11 abr. 2011.

BERLO, David Kenneth. O processo da comunicação. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999, p.13.

BENCHMARKING 2007, Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2007 – Relatório principal versão final. Project Management Institute – Chapters Brasileiros, 2007, p.95 – 114.

BENCHMARKING 2008. Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2008 – v. preliminar. Project Management Institute – Chapters Brasileiros, 2008 p. 89 – 106.

CHAVES, L L. E. et al Gerenciamento da comunicação em projetos (Série Gerenciamento de Projetos). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p.17 – 38.

DIALLO, A; THUILLER, D. The success of international development projects, trust and communication; an African perspective. International Journal of Project Management. N 23, 2005, P.237 – 252.

DUBRIN, A. J. Princípios de administração. Tradução Roberto Minadeo. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001, , p.207.

FERREIRA, Daniela de Souza. Comunicação interna eficaz: Um desafio para as organizações, Trabalho de conclusão de curso, Rio de Janeiro, 2002, p 8 – 35.

KATZ, D.; KAHN, R. L.. Psicologia social das organizações. Tradução Auriphebo Simões. São Paulo: Atlas, 1974, p.551.

LEVIN, G.;RAD P. F. Requirements for effective project communications: differences and similarities in Virtual and Traditional project environments, 2004, p.1 – 4.

- MATASSA, P. Bringing your project communications into the 21th century Marshall McLuhan was right "The Medium is the Message". PMI Global Congress Proceedings, Atlanta, Georgia, 2007, p.1 – 11.
- MENDES, E; JUNQUEIRA L. A. C. Comunicação sem medo. São Paulo: Gente, 1999.
- MOLENA, A, A comunicação na gestão de projetos. Revista Eletrônica "PRODAM Tecnologia" Edição 03 Anos 2 – Outubro/Novembro/Dezembro de 2000, 2009, p.1 – 3.
- PMI(PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento em projetos – Guia PMBOK. 3. Ed. Upper Darby, PA, 2004, p.195 – 219.
- PASCHOALETTO, A. C.. Comunicação organizacional. 19 mar. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>..Acesso em: 11 abr. 2011.
- SOUZA, A. R.; FERREIRA, V. C. P. Introdução à administração: uma iniciação ao mundo das organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2002, p.117.
- STONER, J A. F, FREEMAN, R.. E. Administração. Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro,1999, p.526.
- THAYER, L. Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas. Tradução Esdras do Nascimento e Sonia Coutinho. São Paulo: Atlas, 1972, p.375.
- THOMAS, S. R.; TUCKER, R. L.; KELLY, W. R. Critical communications variables. Journal of Construction Engineering and Management, 1998, p.58 – 66.
- THAMHAIN, H. J. and WILEMON D. L.Criteria of controlling projects according to plan, Proj, Magmet. J, XVII(2); 1986, p.75 – 81.
- WEAVER, P. Getting the "Soft Stuff" Right: Effective communication is the key to successful project outcomes. PMI Global Congress Proceedings, Atlanta, Georgia, 2007, p.1 – 9.
- YIN, R. Case Study Research: design and methods. 4 ed. Thosand Oaks: SAGE, 2009, p.4.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Fatores coletados na pesquisa bibliográfica:

- ✓ Relevância da Informação à parte interessada
- ✓ Precisão da Informação
- ✓ Formatação e Procedimentos das comunicações
- ✓ Timing da comunicação
- ✓ Meio de comunicação
- ✓ Garantia do entendimento da mensagem (feedback)
- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Contexto cultural das partes interessadas
- ✓ Idioma utilizado nas comunicações
- ✓ Barreiras à comunicação
- ✓ Redes de Relacionamento

APÊNDICE B

Formulário de coleta de dados:

Dados do entrevistado:

Atividade:

Analista, Técnico ou Projetista__ Engenheiro__

Grau de maturidade na atividade

Jr__, Pl__, Sr ou mais__

Experiência em projetos:

Nacionais__ Nacional e internacional

Árvore de amostragem proposta:

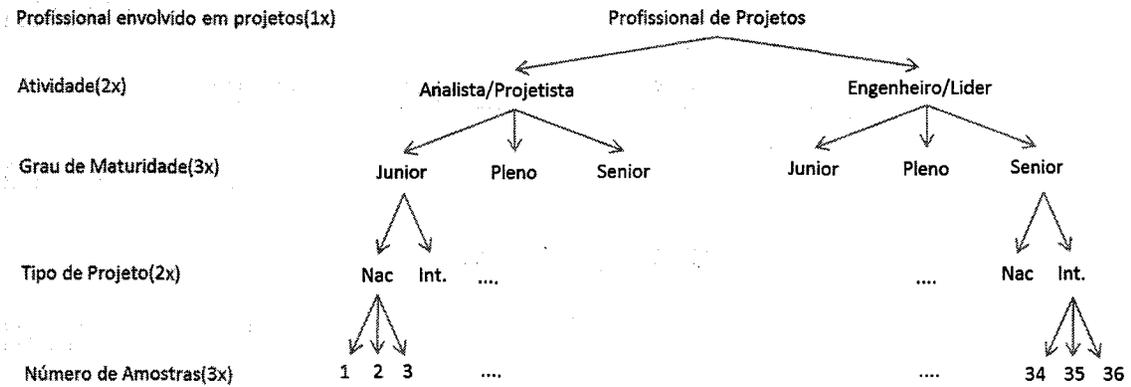


Figura 1 - Estratégia de amostragem para coleta de dados.

FONTE O Autor (2011).

Marque com no grau de influência que de acordo com sua experiência os fatores abaixo influenciam a eficácia da comunicação em projetos

	sem influência	influenciam			
		pouca influência	influência mediana	influência muito	influencia extremamente
1 Relevância da Informação à parte interessada	<input type="checkbox"/>				
2 Precisão da Informação	<input type="checkbox"/>				
3 Formatação e Procedimentos das comunicações	<input type="checkbox"/>				
4 Timing da comunicação	<input type="checkbox"/>				
5 Meio de comunicação	<input type="checkbox"/>				
6 Garantia do entendimento da mensagem (feedback)	<input type="checkbox"/>				
7 Cultura organizacional	<input type="checkbox"/>				
8 Contexto cultural das partes interessadas	<input type="checkbox"/>				
9 Idioma utilizado nas comunicações	<input type="checkbox"/>				
10 Barreiras à comunicação	<input type="checkbox"/>				
11 Redes de Relacionamento	<input type="checkbox"/>				

Figure 2 - Questionário de avaliação dos fatores.

FONTE O Autor (2011).

APÊNDICE C

Abaixo são apresentados gráficos com a variação das avaliações dos 11 fatores que influenciam a eficácia na comunicação em projetos

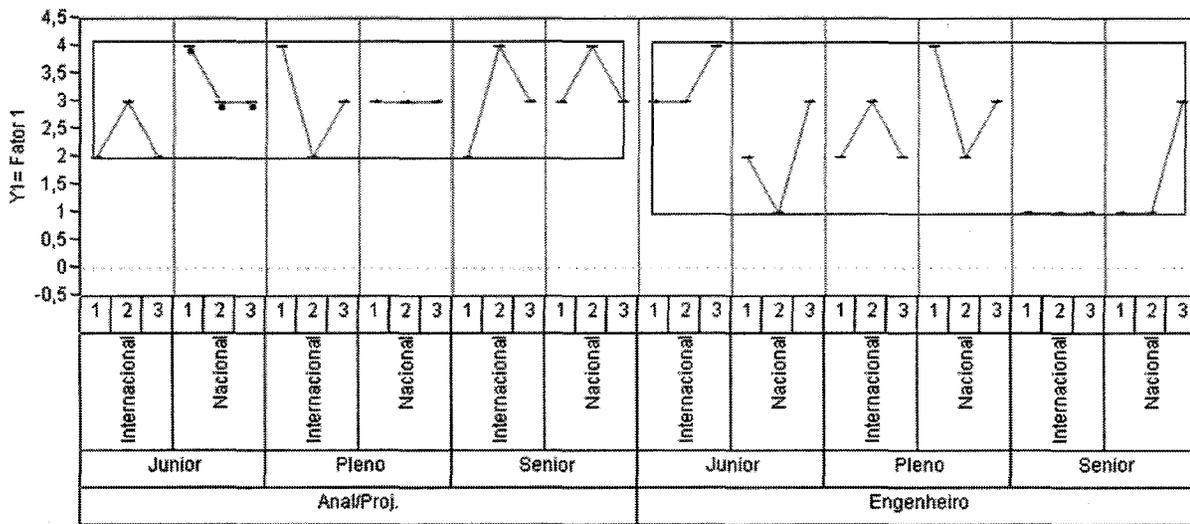


Figura 6 – Influência do fator (1) relevância da informação a parte interessada.

FONTE O Autor (2011).

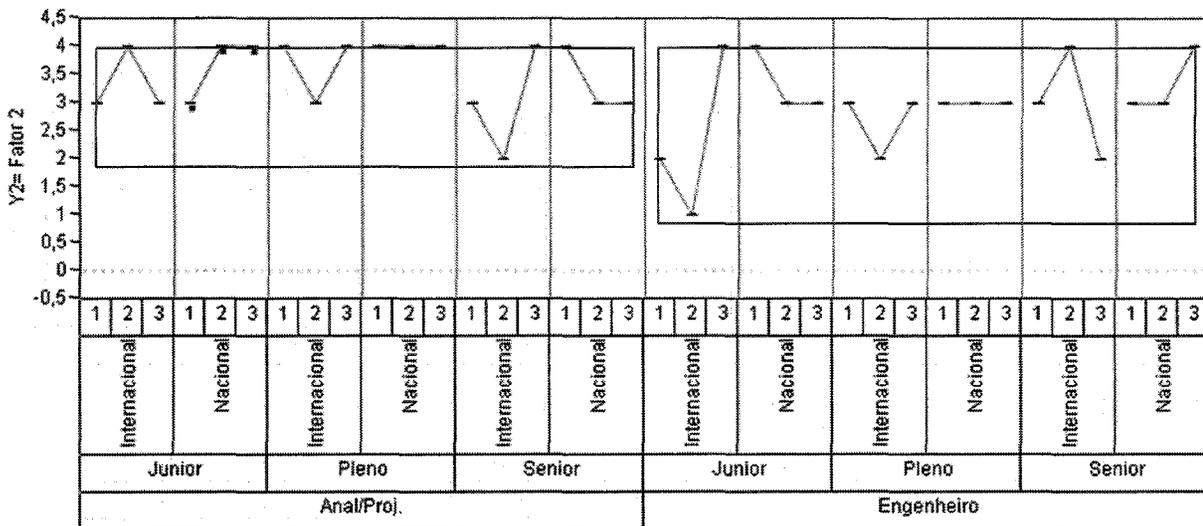


Figura 7 – Influência do fator (2) precisão da informação.

FONTE O Autor (2011).

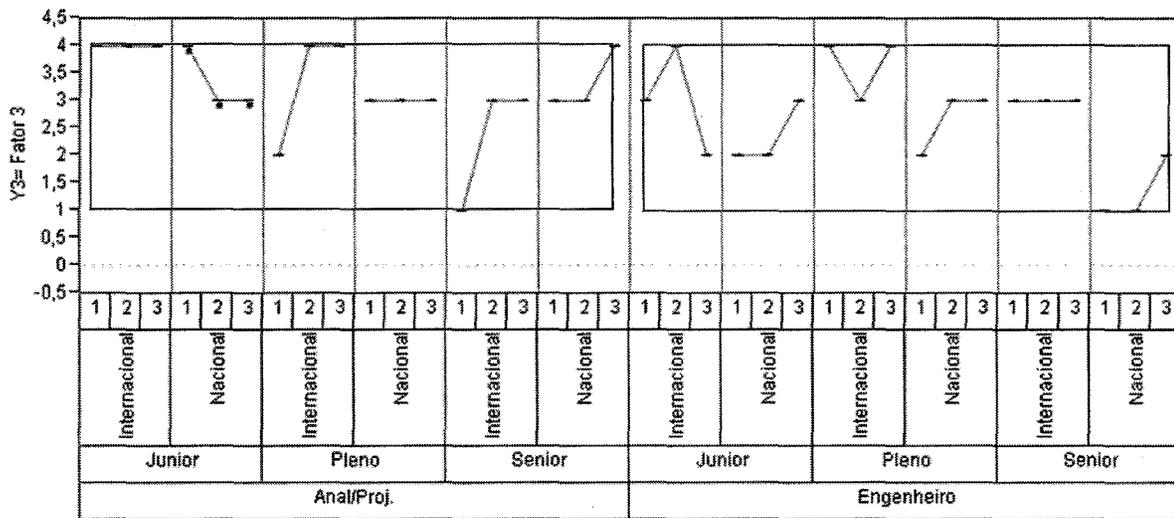


Figura 8 – Influência do fator (3) formatação e procedimentos das comunicações.

FONTE O Autor (2011).

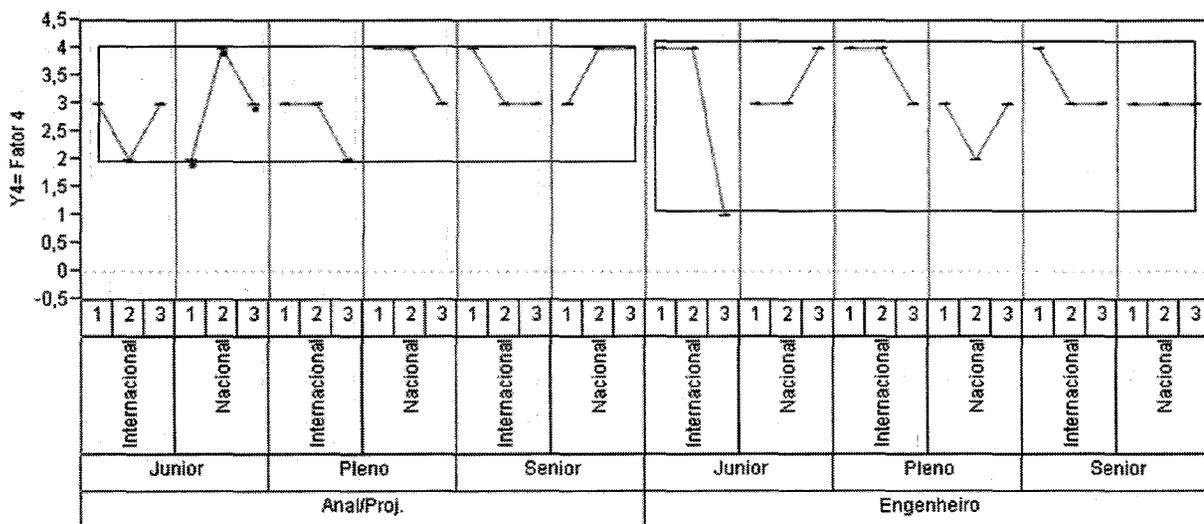


Figura 9 – Influência do fator (4) timing da comunicação.

FONTE O Autor (2011).

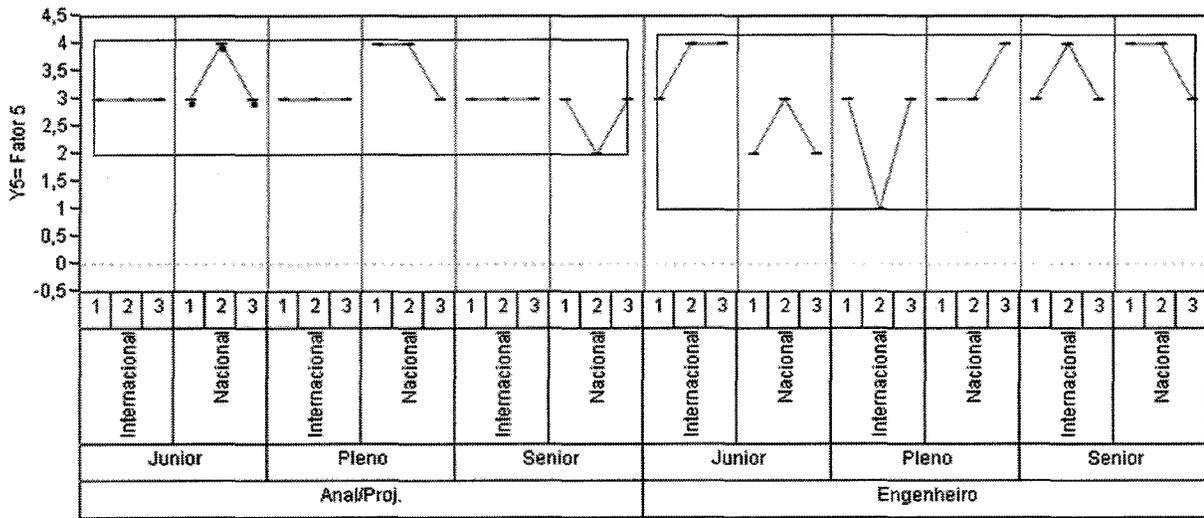


Figura 10- Influência do fator (5) meio de comunicação.

FONTE O Autor (2011).

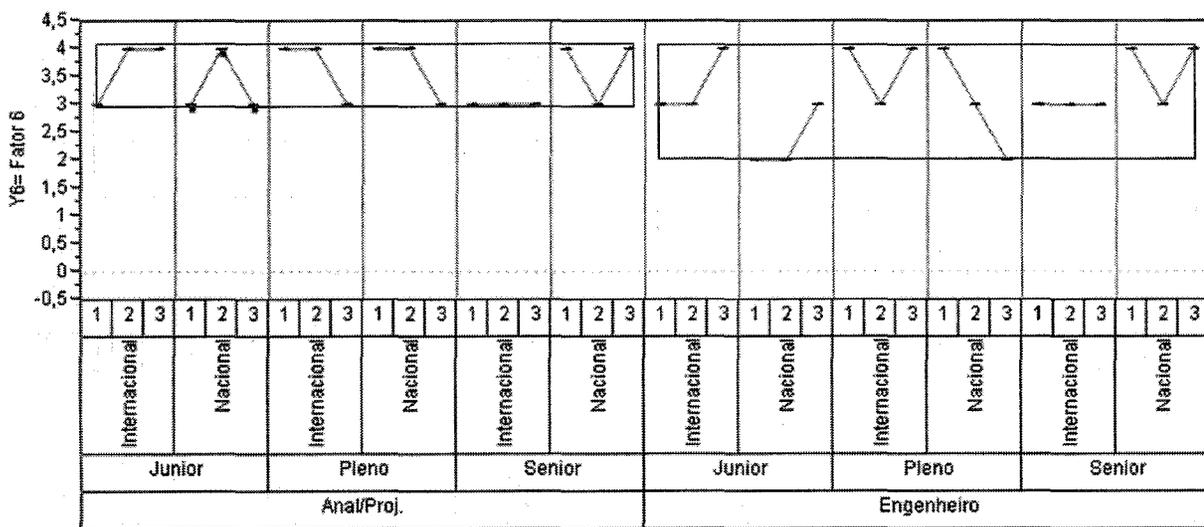


Figura 11 – Influência do fator (6) garantia do entendimento da mensagem(*feedback*).

FONTE: O Autor (2011).

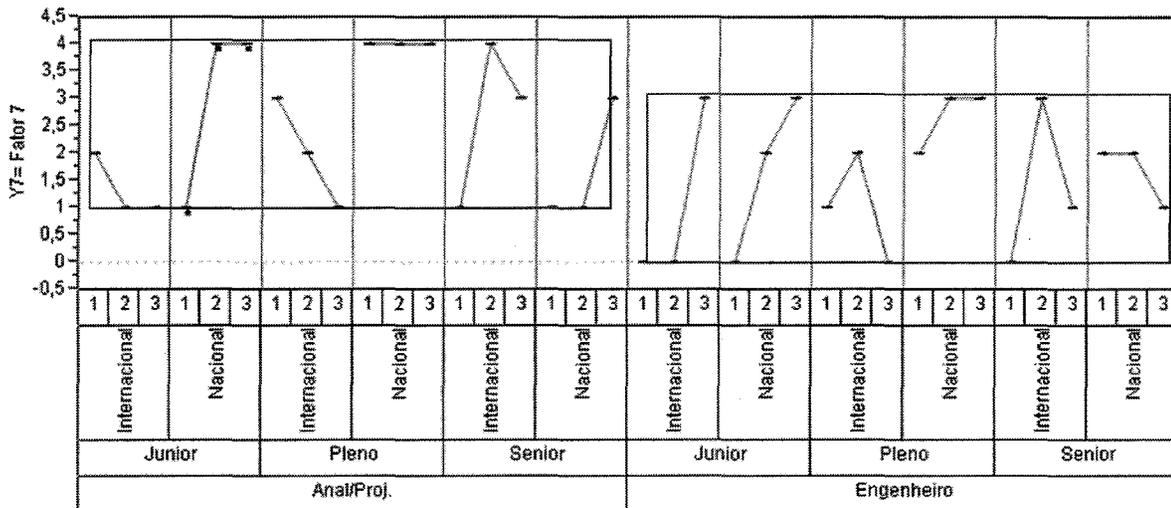


Figura 12 - Influência do fator (7) cultura organizacional.

FONTE O Autor (2011).

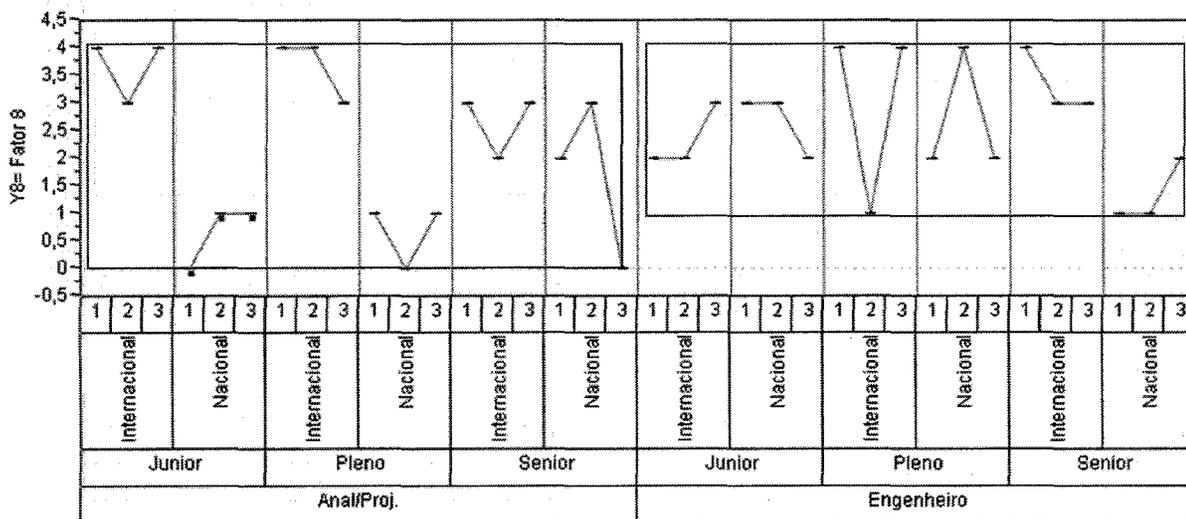


Figura 13 - Influência do fator (8) contexto cultural da partes interessadas.

FONTE O Autor (2011).

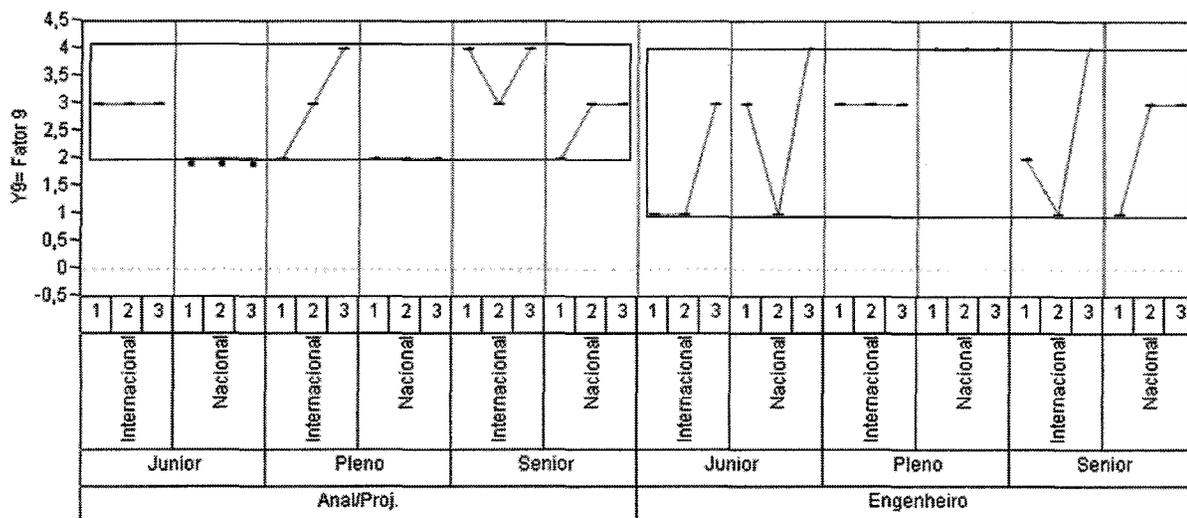


Figura 14 - Influência do fator (9) idioma utilizado nas comunicações.

FONTE O Autor (2011).

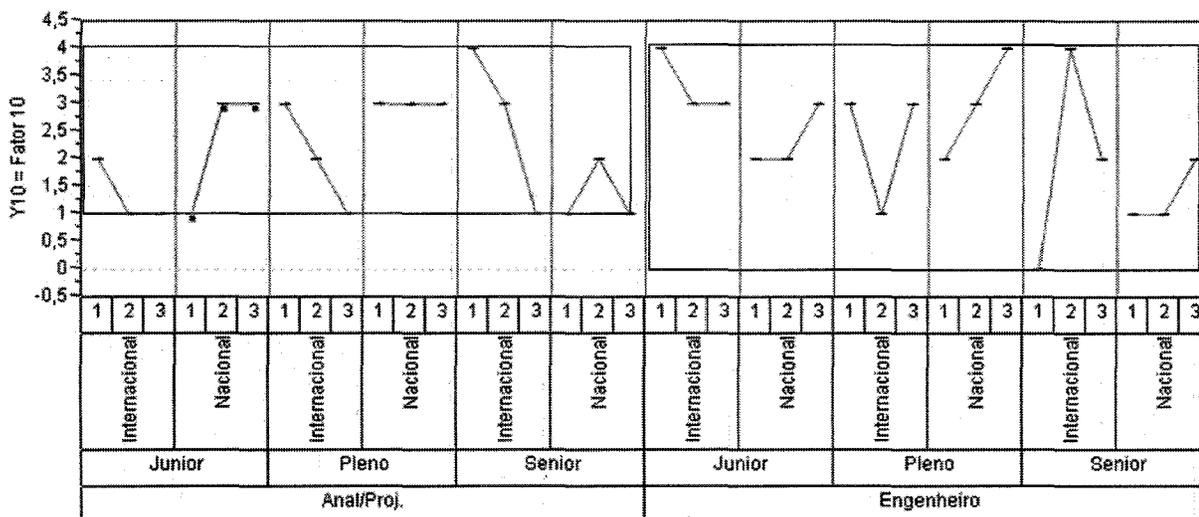


Figura 15 – Influência do fator (10) barreiras a comunicação.

FONTE O Autor (2011).

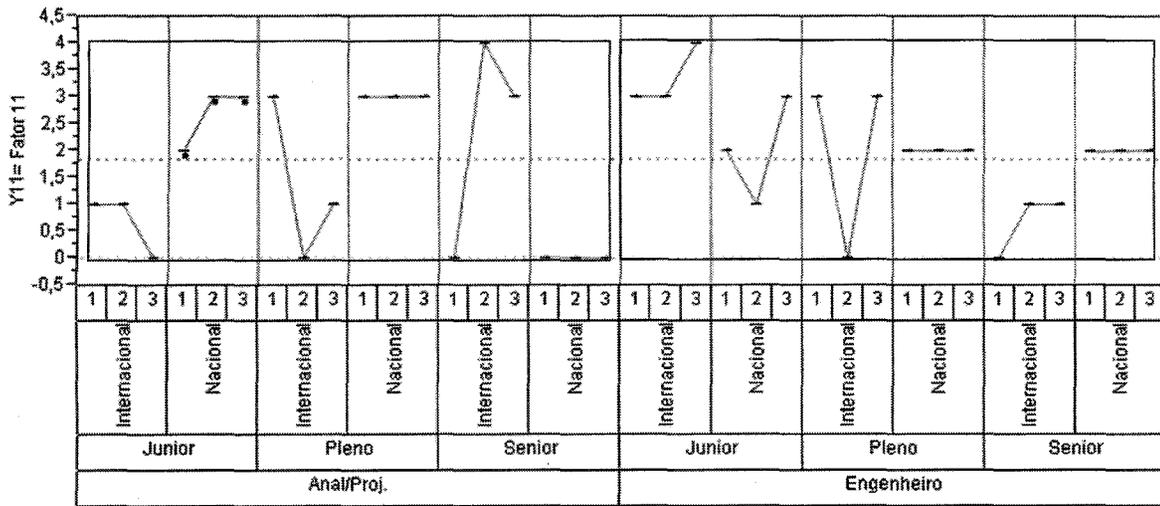


Figura 16 - Influência do fator (11) redes de relacionamento.

FONTE O Autor (2011).