

GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES EM PROJETOS COM USO INTEGRADO DE *PMBOK* E *SCRUM*

Daniel Sousa Dantas¹ (dadantas@gmail.com)

RESUMO

No dia-a-dia da condução de projetos nas organizações, o processo de comunicação se apresenta como peça fundamental para o pleno alcance dos objetivos traçados. Com base em uma visão geral das principais metodologias de gerenciamento das comunicações de projetos, o artigo objetiva a exposição das melhores práticas de modelos diversos, apresentando uma integração entre elas na busca de um resultado mais eficaz das organizações, utilizando, principalmente, o *PMBOK* e o modelo ágil *SCRUM*.

INTRODUÇÃO

Dos fatores que permitiram a evolução humana durante as eras, a comunicação, no papel de instrumento de troca de informações e registro histórico, sem dúvida tem uma relevância considerável ao contribuir para o desenvolvimento do homem contemporâneo. O aperfeiçoamento dos métodos de comunicação naturalmente foi absorvido não apenas nas relações pessoais, mas principalmente no âmbito das organizações, como forma de otimização do tempo, redução de processos de trabalho e ganho de produtividade.

Ambientes diversos levaram à criação de modelos diferenciados de gerenciamento das comunicações que atendessem a necessidades específicas, no entanto muitos desses tornaram-se rígidos demais, baseados em processos e modelos formais, ou então demasiadamente simples, sem um conjunto de regras mínimas para um acompanhamento eficaz. Dessa forma, não há equilíbrio para sustentar as adversidades do âmbito profissional, que ora necessitam de regras, ora de flexibilidade.

Falhas de comunicação são o terceiro aspecto que mais gera fracasso na condução de projetos, segundo o Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos, realizado pelo *PMI* (2008), com 58% de ocorrências. O mesmo estudo aponta, ainda, que comunicação é a área que as empresas consideram mais deficiente, sendo utilizada em apenas 51% dos projetos corporativos.

O *PMI* (2008) afirma, ainda, em seu estudo de *Benchmarking*, realizado com mais de 300 empresas em todo o Brasil, que apesar de a comunicação ser a segunda habilidade mais valorizada pelas empresas, não constam iniciativas de investimentos na área para os próximos doze meses, gerando contradição entre o que é dito e o que é realizado.

Partindo destes dados, o presente artigo objetiva, através da exposição das metodologias atuais de gerenciamento das comunicações, identificar as características mais marcantes da comunicação, visando a extrair seus pontos positivos e negativos e, assim,

¹ Coordenador de Projetos da indústria têxtil Santana Textiles, graduado em Marketing e pós-graduado em Gerenciamento de Projetos. Possui experiência nas áreas de comunicação, marketing, tecnologia da informação e projetos, tendo conduzido trabalhos nessas áreas em empresas privadas e públicas em mais de 12 anos de atuação no mercado. É profissional *Certified Scrum Master (CSM)* e membro da *Scrum Alliance* e *Project Management Institute*.

possibilitar uma macroanálise que levará a um modelo integrado de comunicação em projetos que seja flexível, ágil, e ao mesmo tempo baseado em processos e modelos para assim atender aos anseios das empresas que utilizam metodologias de gerenciamento de projetos no seu dia-a-dia.

O resultado poderá preencher a lacuna deixada pelos modelos conhecidos, ajudando no seu estudo integrado e ainda permitindo novos rumos para o gerenciamento de projetos e de comunicações tanto na área acadêmica quanto profissional.

O Capítulo 1 aborda o tema Comunicação Empresarial, com ênfase na evolução ocorrida durante o século XX até os dias atuais. No capítulo seguinte expõe o modelo de gerenciamento das comunicações do *PMBok*, o guia de conhecimentos de gerenciamento de projetos do *Project Management Institute* (PMI), um dos mais utilizados na atualidade. No Capítulo 3 o estudo discorre sobre as comunicações da metodologia *SCRUM* de gerenciamento de projetos ágeis, uma vez que se trata do modelo ágil mais adotado pelas empresas.

No Capítulo 4 apresenta o modelo integrado de gerenciamento das comunicações com o uso das melhores práticas da Comunicação Empresarial, do *PMBok* e do *SCRUM*, de forma a gerar um resultado mais eficaz dos projetos nas organizações.

1 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação empresarial possui história recente no contexto mundial e, portanto, é carente de fontes bibliográficas. No entanto, o maior registro da evolução do modelo passou a ser notado na prática quando, a partir do início do século XX, mudanças nas ações de comunicação de grandes empresas americanas começaram a acontecer.

Segundo Pessoa (2003), com o avanço da evolução industrial, o aumento da concorrência e o início do processo de globalização, surgiram, ainda na primeira metade do século, os conceitos de Relações Públicas e Planos de Comunicação. Já na década de 1950, após rápida expansão nos Estados Unidos e na Europa, as primeiras agências de publicidade aportam no país, aproveitando a rápida expansão promovida, principalmente, pelo governo progressista de Juscelino Kubitschek com seu famoso lema “fazer 50 anos em 5”.

A partir daí, outros conceitos e métodos de comunicação empresarial passam a fazer parte do catálogo de serviços que as empresas de vanguarda adotaram para se manterem competitivas no mercado. Dessa forma surgiu a Assessoria de Imprensa e o Marketing, que evoluíram a partir da Administração Moderna e criaram seu próprio espaço no campo empresarial.

Além de a comunicação se tornar grande aliada da publicidade, passou ainda a papel-chave para as empresas, uma vez que a transparência de informações dentro e fora das corporações é fundamental no resultado dos negócios. Isso exige controle e avaliação permanente dos indicadores, e a comunicação deixou de ser algo subjetivo para se tornar uma valiosa fonte de informações estratégicas, objetivas e mensuráveis.

Dessa forma, a Comunicação Empresarial compreende um conjunto de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem e melhorar a troca de informação de uma empresa junto às pessoas envolvidas, sejam consumidores, empregados, investidores, governantes etc., para a condução transparente dos objetivos traçados por ela.

Embora comece a existir uma comunicação empresarial formalizada, isso não garante que os problemas das empresas sejam resolvidos. Como um dos maiores fatores para o sucesso das comunicações é o aspecto relacional, dependente do comportamento dos

indivíduos, a adoção de um modelo de comunicação profissionalizada e integrada ao processo de gestão é necessária para complementar os meios criados para gerenciar as comunicações.

Surge, assim, a necessidade de se criar modelos que buscam a integração dos indivíduos nas corporações. Dessa forma, o papel do líder, em substituição ao gerente, tornou-se um modelo a ser seguido na gestão dos grupos de trabalho. Vejamos a seguir o que O'Toole (1996) define como características ideais do líder para a melhora do processo de comunicação:

- Integridade: não perder de vista os objetivos ou abrir mão de seus princípios;
- Responsabilidade: refletir valores e aspirações de seus seguidores;
- Aceitar a liderança como uma responsabilidade, não como um privilégio;
- Ser útil;
- Saber ouvir: ouvir as pessoas no trabalho, mas não ser prisioneiro da opinião dos outros;
- Incentivar a discordância de opiniões;
- Testar ideias, explorar todos os lados das questões e expressar todas as opiniões;
- Respeito pelos seguidores: ser um líder dos líderes.

Com fortes traços de comunicador, o líder passa, juntamente com os processos de comunicação, a desempenhar papel fundamental para o resultado eficaz da comunicação nas empresas.

A jornalista e professora Sônia Pessoa (2003) afirma que durante muito tempo a comunicação foi feita unilateralmente, ou seja, o emissor elaborava suas mensagens e, utilizando o meio de comunicação escolhido, não se preocupava com o resultado do que fora transmitido ao receptor da mensagem. Este, por sua vez, atuava de forma passiva, sem intervir ou interagir com o processo de comunicação. Tal processo tornou-se obsoleto, já que o pleno entendimento entre as partes (emissor e receptor) é o fator-chave para o sucesso do processo de comunicação. Com isso, o emissor hoje deve estar atento às informações que são repassadas pelo receptor em forma de opiniões, críticas ou dúvidas, tornando o processo de comunicação um meio bilateral entre os envolvidos.

O Guia Você S/A Exame (2006), que aponta as 150 melhores empresas para se trabalhar no país, tem como um dos fatores de avaliação a Comunicação. O guia aponta como características da Comunicação excelente:

- Transparência da informação;
- Ser uma via de mão dupla, que funciona com a mesma eficiência de baixo para cima ou de cima para baixo;
- Possui mecanismos formais que facilitam a abertura da comunicação interna;
- Preocupa-se em informar sobre tudo que pode afetar o meio;
- Informa os empregados sobre fatos que podem mudar a empresa antes que os jornais o façam;
- A comunicação interna também forma “embaixadores” da organização, que são verdadeiros multiplicadores dos valores, atividades e produtos da empresa.

Costuma-se dizer que o homem está na era da comunicação e da informação. Seria, no entanto, mais adequado dizer que se vive na era dos meios de comunicação. Diante dessa realidade tão presente no dia-a-dia, torna-se oportuno tirar proveito das facilidades presentes

nos diversos instrumentos tecnológicos à disposição do homem para aperfeiçoar o processo de comunicação empresarial e as relações interpessoais entre indivíduos de uma corporação.

Através desse constante aperfeiçoamento é que surgiu, nas últimas três décadas, modelos de comunicação empresarial influenciados diretamente por metodologias de gerenciamento de projetos, tais como o *Prince 2*, *PMBok* e, atualmente, o *SCRUM*, *Extreme Programming* e *TenStep*. Tais modelos buscam não apenas o gerenciamento das comunicações, mas um conjunto de diretrizes para a condução de projetos em âmbitos e áreas diversas, contribuindo, assim, para a evolução contínua da comunicação empresarial moderna.

2 COMUNICAÇÃO EM PROJETOS COM O PMBOK

O Guia de Conhecimentos para o Gerenciamento de Projetos, mais conhecido como *PMBok*, surgiu em 1996, através de esforços do *Project Management Institute (PMI)*, para criar um conjunto de boas práticas de gestão de projetos em nove áreas de conhecimento (Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Comunicação, Riscos, Recursos Humanos e Aquisições), que serviriam como base para a execução eficaz de projetos de qualquer natureza.

Cada área de conhecimento contém um grupo de processos ou práticas, e estes, por sua vez, são organizados através de Entradas, que são os dados e informações que serão trabalhados no processo; as ferramentas e técnicas, ou seja, o meio que será usado para transformar os dados e atender os objetivos; e as Saídas, que são os novos documentos e informações gerados após aplicação das ferramentas.

Apesar de a área de Gerenciamento das Comunicações não possuir relação direta com todas as demais e de não estar presente em todas as fases do ciclo de um projeto, é importante considerar que a comunicação em si permeia todas as fases de um projeto e que seu papel de meio para a interação entre pessoas e troca de informações é fundamental para a gestão.



Figura 1- Relação da comunicação nas áreas de conhecimento do *PMBok*.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gerenciamento das Comunicações inclui cinco processos: Identificar as partes interessadas², Planejar a comunicação, Distribuir a informação, Gerenciar a expectativa das partes interessadas e Reportar a performance. Neste estudo, além de entender os objetivos, vamos conhecer as Entradas, Ferramentas/Técnicas e Saídas de cada um.

2.1 Identificar as partes interessadas

Este processo é responsável pela identificação das organizações e pessoas que serão afetadas pelo projeto, além de permitir a documentação de informações cabíveis a cada um. É importante traçar, a partir dessas informações, estratégias de condução adequadas às necessidades de cada um para permitir agilidade e otimização no gerenciamento do projeto. Esse processo faz parte da fase de iniciação do projeto.

² Segundo Dinsmore (2005), partes interessadas são os indivíduos e organizações ativamente envolvidos ou cujos interesses possam ser positiva ou negativamente influenciados pela execução do projeto ou pela sua conclusão. O termo em inglês é conhecido como *Stakeholders*.

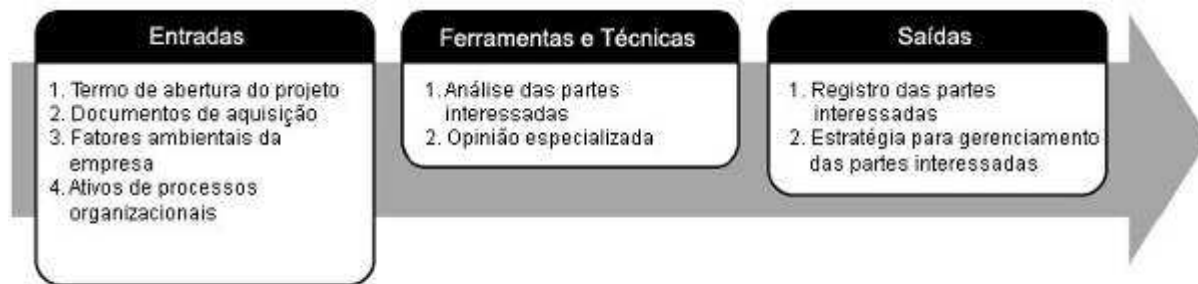


Figura 2- Identificar as partes interessadas. Entradas, Ferramentas e Técnicas, e saídas.

Fonte: Guia *PMBOK*.

2.2 Planejar a Comunicação

Com base nas saídas do processo anterior, o gerente do projeto poderá definir como será realizado o gerenciamento das comunicações do projeto, determinar quais meios de comunicação serão utilizados, quais documentos serão gerados e quem deverá recebê-los, além da periodicidade das entregas das informações. Isso torna o processo claro e evita a geração de dados desnecessários. Esse processo faz parte da fase de planejamento do projeto.



Figura 3- Planejar a comunicação. Entradas, Ferramentas e técnicas, e Saídas.

Fonte: Guia *PMBOK*.

2.3 Distribuir a Informação

Durante a fase de execução do projeto, o gerente, com base no plano de gerenciamento das comunicações, deverá distribuir as informações conforme planejado. Aqui ocorrem reuniões, emissão de relatórios, coleta de *feedback* das partes interessadas, apresentações etc., que permitam que as informações fluam dentro do projeto, facilitando a condução do mesmo.

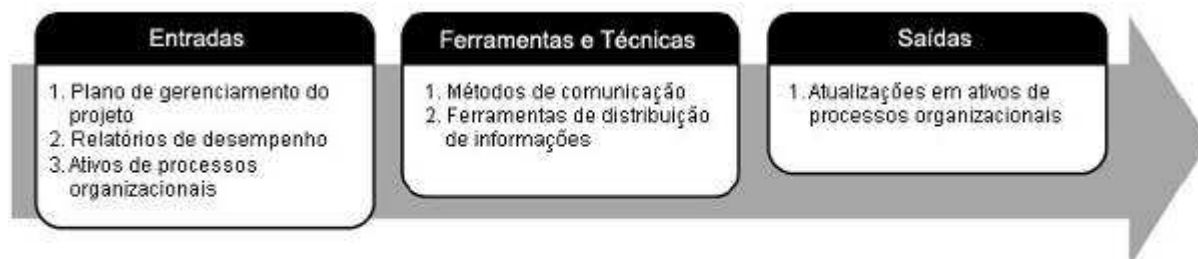


Figura 4- Distribuir as informações. Entradas, Ferramentas e técnicas, e Saídas.

Fonte: Guia *PMBOK*.

2.4 Gerenciar a Expectativa das partes interessadas

É o processo de comunicação dirigido às partes interessadas no projeto. Através de habilidades de comunicação o gerente precisa entender e gerenciar as expectativas de todos, mantendo um nível adequado de aceitação e satisfação e ajudando na solução de questões. Esse processo faz parte da fase de execução do projeto.



Figura 5- Gerenciar a expectativa das partes interessadas.

Fonte: Guia *PMBok*.

2.5 Reportar a Performance

Esse processo visa à entrega atualizada e constante do progresso do projeto. O gerente deverá coletar as informações, analisá-las com base no planejamento do projeto e gerar relatórios adequados a cada necessidade das partes interessadas. Exemplos são relatórios de previsão de conclusão, mudanças no projeto ou indicadores de custos. Esse processo faz parte da fase de monitoramento e controle do projeto.

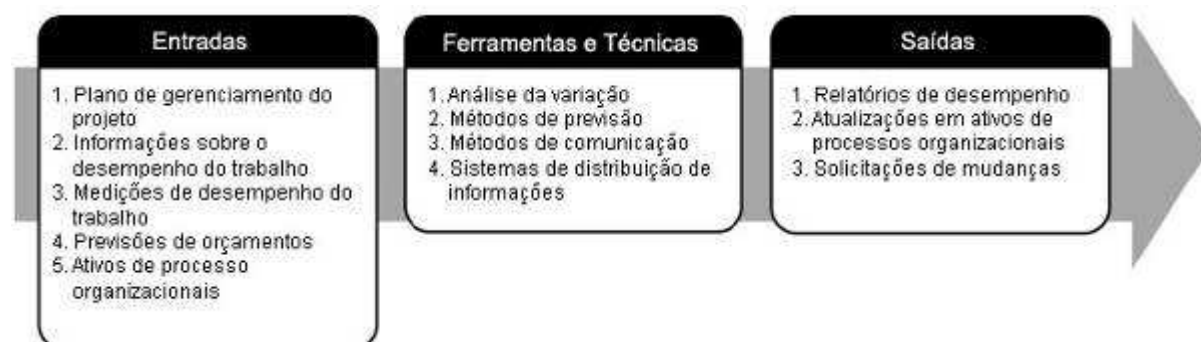


Figura 6- Reportar a performance. Entradas, Ferramentas e técnicas, e saídas.

Fonte: Guia *PMBok*.

A união dos cinco processos formam o Gerenciamento das Comunicações segundo o *PMBok*. Como percebido, um guia formal de boas práticas e com alto grau de documentação em todos os processos e que entregará ao gerente informações imediatas para o processo de tomada de decisão durante a execução do projeto.

O *PMI* (2008, p.3) afirma que “uma boa prática não significa que o conhecimento descrito deverá ser sempre aplicado uniformemente em todos os projetos; a equipe de gerenciamento de projetos é responsável por determinar o que é adequado para um projeto específico”.

A citação encontrada no guia do *PMI* ilustra bem que, apesar dos benefícios dos modelos formais, é necessário bom senso dos condutores do projeto na seleção dos processos adequados àquele trabalho e na forma como eles devem ser aplicados na realidade da empresa, do ambiente e dos envolvidos.

Para fortalecer essa necessidade as empresas têm buscado modelos alternativos para agregar também aspectos flexíveis e dinâmicos na condução de projetos, evitando processos demasiadamente formais. Isso é verificado no aumento no uso de metodologias ágeis como o *Extreme Programming* e o *SCRUM*, expostos a seguir.

3 COMUNICAÇÃO EM PROJETOS COM *SCRUM*

O *SCRUM* é um modelo de gerenciamento de projetos que, através de interações curtas com entregas incrementais, visa ao desenvolvimento de qualquer produto e ao gerenciamento de qualquer projeto. Fundamentado em práticas flexíveis e simplificadas para a condução de projetos, foi criado no início da década de 1990, por Ken Schwaber e Jeff Sutherland.

Segundo Schwaber (2009), o *SCRUM* não é um processo previsível e não define o que fazer. Ele é usado em trabalhos complexos nos quais não é possível prever tudo o que irá ocorrer, e oferece um *framework* e um conjunto de práticas que tornam tudo visível. Isso permite saber exatamente o que acontece ao longo do projeto e fazer os devidos ajustes para manter o projeto se movendo ao longo do tempo, visando a alcançar os seus objetivos.

O fluxo do modelo, representado na Figura a seguir, é formado pelo conjunto de três elementos: Papéis do Time (*Roles*), Eventos (*Time-Boxes*) e Artefatos (*Artifacts*).

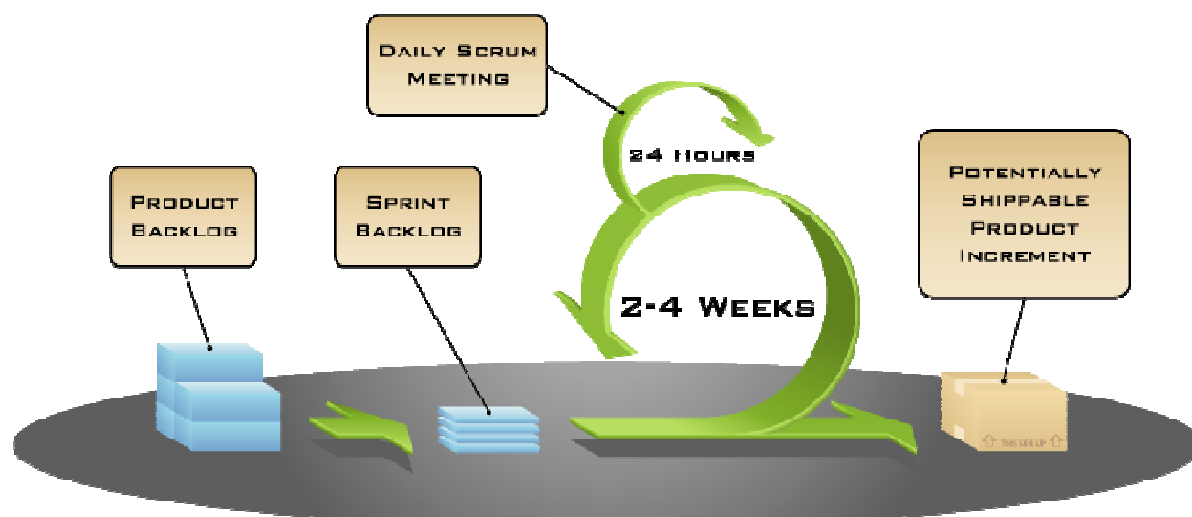


Figura 7- Ciclo do *SCRUM*.
Fonte: Mountain Goat Software.

Este estudo foca apenas o modelo de comunicação do *SCRUM*, representado pelos Eventos (*Time-Boxes*). O processo é bem simples, representado por um grupo de quatro reuniões que ocorrem no decorrer da iteração e que permitem, assim, que a comunicação do projeto flua de forma prática, rápida e contínua. Vejamos a seguir como Schwaber (2004) definiu esse grupo de reuniões:

3.1 Reunião de Planejamento (*Planning Meeting*)

É a reunião inicial da iteração. Ocorre para analisar a lista geral de atividades do projeto e definir quais serão selecionadas para a iteração. Nesse evento devem também ser definidas as estimativas de conclusão de cada atividade, além do objetivo geral da iteração.

A reunião acontece com a presença de todos dos membros da equipe, que devem em conjunto e consensualmente estimar a duração das tarefas utilizando um jogo de cartas pontuadas (*Planning Poker*), onde valores numéricos são atribuídos por cada um, e as divergências são debatidas instantaneamente até um consenso final.

3.2 Reunião Diária (*Daily Meeting*)

A reunião diária é o elemento principal dos Eventos (*Time-Boxes*) do modelo *SCRUM*. Com as atividades definidas, essa reunião tem como objetivo fazer um acompanhamento do andamento do trabalho e rapidamente fazer os ajustes necessários para que o trabalho seja concluído conforme as estimativas realizadas. É extremamente importante, ainda, para disseminar as informações do projeto e assim evitar desencontros de ideias e reuniões adicionais desnecessárias.

A duração da *Daily Meeting* não deve ultrapassar quinze minutos. Para garantir seu objetivo ocorre com os membros da equipe em pé, geralmente na primeira hora do dia de trabalho. Cada participante deverá responder a três perguntas: O que fiz desde a última reunião? O que farei até a próxima? Estou tendo algum impedimento?

Com as respostas o time ganha visibilidade de como está o caminho para o objetivo e planeja o dia seguinte de trabalho, fazendo os ajustes necessários e conseguindo ganho real de produtividade.

3.3 Reunião de Revisão (*Review Meeting*)

Com a finalização da iteração chega o momento de apresentar o trabalho realizado ao cliente. A Reunião de Revisão é o momento onde todos os envolvidos no projeto se encontram para entregar um Artefato (*Artifact*), que compõe uma das partes do produto final do projeto. A reunião ocorre informalmente, e são demonstradas e debatidas as novas funcionalidades. Essa entrega caracteriza o modelo ágil *SCRUM*, que ao invés de aguardar a finalização de todo o prazo do projeto, entrega em cada iteração uma parte do produto e, assim, permite que o cliente avalie e faça eventuais correções durante a execução, evitando surpresas e retrabalho futuro.

3.4 Reunião de Retrospectiva (*Retrospective Meeting*)

O último evento, também informal, é a reunião de lições aprendidas da iteração. Serve para autoavaliar o time do projeto, efetuando ajustes necessários e preparando a equipe para o início da iteração seguinte. Busca-se responder às seguintes perguntas: O que foi bom na última iteração? O que deve ser melhorado? Quem está no controle?

É uma reunião do time, sem a participação do cliente, e que permite manter o espírito de adaptação e melhoria constante da equipe e do projeto.

O conjunto dos quatro tipos de reuniões em um projeto *SCRUM* estabelece, portanto, um modelo de comunicação flexível, ágil e informal entre os membros do projeto. Adaptada adequadamente, a informalidade mostra-se bastante produtiva, deixando de lado modelos formais de comunicação, e adotando processos bem definidos, para obter maior clareza e agilidade na resposta às adversidades do dia-a-dia do projeto.

4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA COM *PMBOK* E *SCRUM*

O intuito deste artigo é apresentar um modelo alternativo de gerenciamento das comunicações em projetos, tomando como base a evolução da Comunicação Empresarial, além de uma análise do *PMBOK* e do *SCRUM*, metodologias mais utilizadas na atualidade e apresentadas previamente.

O mundo globalizado e moderno em que se vive hoje exige diversos aspectos para manter-se em constante evolução. Em alguns casos, a necessidade de metodologias, guias, ampla documentação e formalização nos procedimentos de auxílio ao homem são fundamentais para manter a ordem. Outras situações exigem um maior dinamismo e agilidade na sua condução para, assim, entregar resultados imediatos e aperfeiçoar o uso do tempo e dos recursos disponíveis.

Analisando por essa perspectiva, tanto o *PMBOK* quanto o *SCRUM* possuem características para atender a cada uma das situações apresentadas. No entanto, como a intenção é apresentar um modelo integrado de gerenciamento das comunicações, serão apresentados os pontos fortes e fracos de cada metodologia, permitindo a identificação de lacunas, para em seguida unificar as melhores práticas no modelo que será sugerido.

	Pontos fortes	Pontos fracos
<i>PMBOK</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Análise e registro das partes interessadas - Uso de ferramentas de distribuição de informações - Habilidades interpessoais - Relatórios de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> - Formalidade em excesso - Falta de modelos pré-definidos de documentos e reuniões - Valoriza processos
<i>SCRUM</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões rápidas e informais - Definição de grupo de reuniões do projeto - Planejamento, acompanhamento e revisão do projeto de forma participativa - Definição dos papéis, metas e responsabilidade do time 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo nível de documentação - Pouca definição sobre todas as áreas de conhecimento de projetos

Tabela 1- Pontos fortes e fracos dos modelos *PMBOK* e *SCRUM*.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além das características identificadas, é importante a inclusão de aspectos complementares para o modelo proposto, tais como: Liderança pró-ativa, e Uso de ferramentas já difundidas no ambiente para documentação do projeto.

Dessa forma o modelo integrado proposto mescla algumas características formais utilizadas no *PMBOK* com os aspectos participativos e dinâmicos do *SCRUM*, além de algumas considerações adicionais que ora permeiam as duas metodologias, ora são acrescentadas para agregar positivamente o modelo sugerido.

Para um melhor entendimento vejamos a Figura a seguir, e depois a exposição das características do modelo proposto.

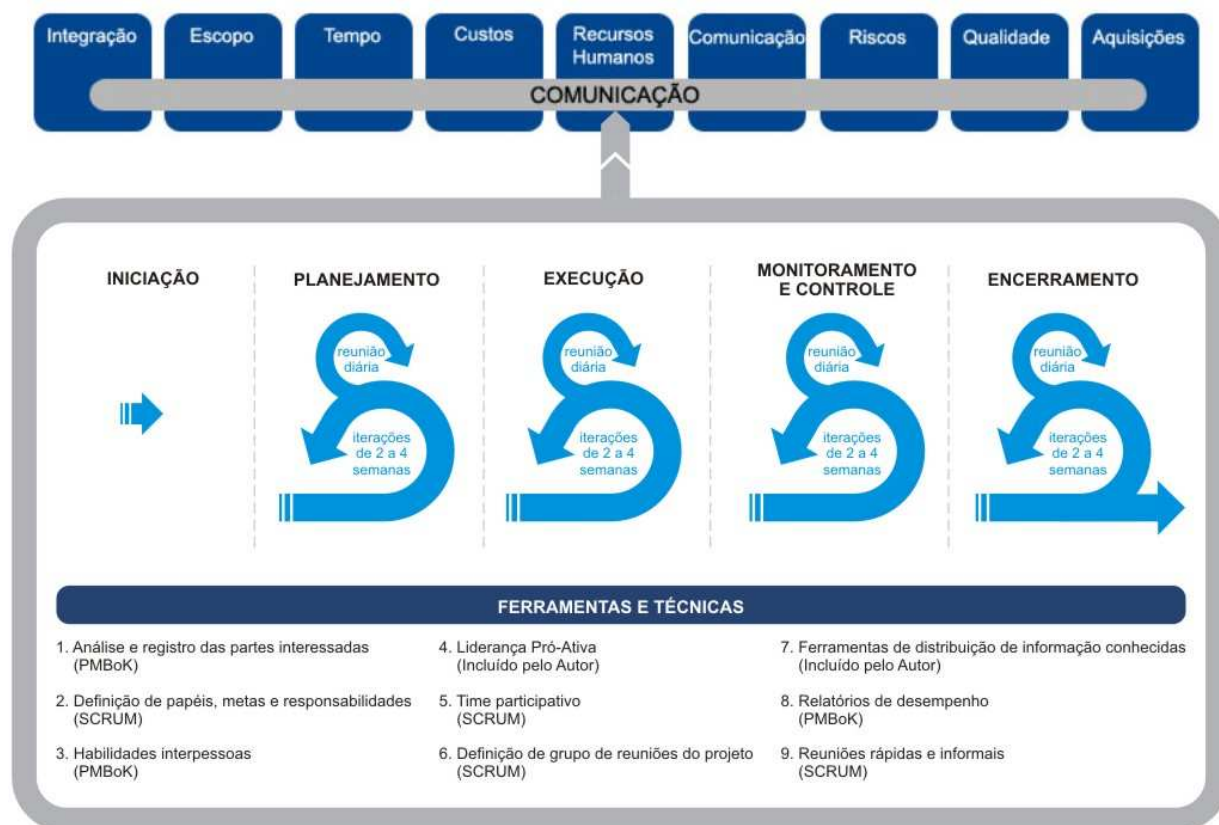


Figura 8- Modelo integrado de gerenciamento da comunicação com uso de *PMBoK* e *SCRUM*.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim como no *SCRUM*, o modelo integrado propõe que a organização do mesmo seja feita de forma iterativa e incremental, com períodos de duas a quatro semanas, respeitando também as fases de gerenciamento de projetos do *PMBoK*: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoração e Controle e Encerramento.

Na fase de Iniciação o modelo incluiria os aspectos citados: Análise e registro das partes interessadas, Definição dos papéis, metas e responsabilidades do time. Isto é fundamental para o pleno entendimento e entrosamento do projeto por toda a equipe, além de incentivar um nível de competição saudável para instigar o cumprimento das metas traçadas para cada equipe.

Como citado, um fator importante desse modelo é o uso de ferramentas já difundidas no ambiente para a documentação do projeto, quando necessário. Dessa forma, toda a equipe do projeto determinará as ferramentas a serem utilizadas para facilitar a troca de informações e descentralizar qualquer dado das mãos do gerente. Poderão ser utilizados desde documentos e planilhas até portais do projeto para divulgação das informações, procurando, no entanto, evitar ferramentas de conhecimento restrito.

O papel fundamental do gerente no projeto será manter a equipe alinhada e motivada, colocando em prática a comunicação, a pró-atividade e as habilidades interpessoais, e não mais o uso de técnicas e ferramentas específicas de gerenciamento de projeto como difundidas nos modelos atuais. Isso permitirá um uso efetivo da comunicação na condução das pessoas, que passam a ser mais importantes que os processos.

A partir da fase de Planejamento até o Encerramento, o uso das reuniões informais e participativas, como no modelo *SCRUM* de Schwaber (2004), é fundamental para o acompanhamento do projeto, sendo o principal meio para levantamento e registro das informações. Ressaltamos, no entanto, que a documentação deverá ser feita de forma moderada, apenas nas reuniões de planejamento e encerramento das iterações, sendo descartada, portanto, das reuniões diárias de alinhamento da equipe.

O modelo propõe três tipos de reuniões que, distribuídas nas iterações do projeto, devem atender as necessidades de comunicação, tais como no modelo *SCRUM*. São elas: Reunião de Planejamento, Reunião Diária e Reunião de Desempenho. Dessa forma, percebe-se que mesmo nas fases de Execução, Monitoramento, Controle e Encerramento devem ocorrer Reuniões de Planejamento, tornando isso um diferencial para alinhar o andamento do projeto, além de mudanças ocasionais aos objetivos e metas traçados no início do projeto.

A Reunião de Planejamento passa a contar com a participação de todos os membros da equipe, onde cada um poderá, a partir de suas experiências anteriores, fazer sugestões para um melhor aproveitamento dos recursos, maior alinhamento com o objetivo geral do projeto e melhor distribuição de atividades e responsabilidades para otimizar o tempo de execução do trabalho. Diferentemente do modelo *PMBOK*, o planejamento deixa de ser de responsabilidade apenas dos gestores e patrocinadores e passa a contar com a participação de todos.

A Reunião Diária é o momento em que a comunicação é mais visível. Tal como no *SCRUM*, é o momento informal em que os participantes do projeto devem expor suas atividades e dificuldades para facilitar o alinhamento com os demais.

Na fase de Execução e também no Monitoramento e Controle, o instrumento principal no gerenciamento das comunicações são as habilidades interpessoais. Aqui o papel de comunicador do gerente deverá ser ressaltado para permitir agilidade na integração entre os membros. Além disso, através de um relacionamento estreito, poderá haver um acompanhamento imediato das atividades dos membros do time para facilitar a geração de relatórios de atividades que se tornam a documentação fundamental na Reunião de Desempenho, ocorrida sempre ao final das iterações do projeto.

O modelo proposto, conforme ilustrado e exposto, permite o uso de aspectos diversos dos modelos *PMBOK* e *SCRUM*, ressaltando a importância das relações pessoais e da comunicação durante todo o projeto. Uma vez dito que os gerentes de projetos passam aproximadamente 90% do tempo trocando informações, segundo Rita (2005), nada mais justo que dar a devida importância a essa área de conhecimento, já que sabemos que são as pessoas que fazem o projeto acontecer, e a comunicação é o meio que provê condições adequadas para isso.

CONCLUSÃO

Durante o artigo mostraram-se diferentes modelos de gerenciamento das comunicações utilizadas pelo homem. O intuito deste trabalho é reforçar que a comunicação e o uso dessas práticas, que tanto podem ser utilizadas de forma independente quanto conjugada, é fator fundamental para a condução de projetos. Sem um modelo de gerenciamento das comunicações que valorize as habilidades interpessoais e o processo de comunicação é difícil obter um resultado satisfatório que atenda requisitos básicos, mesmo quando demais aspectos como Escopo, Tempo e Custos sejam adequadamente conduzidos.

Dessa forma, deve-se adequar os diversos modelos disponíveis à realidade do ambiente e do trabalho a ser realizado, de modo a atingir melhores desempenhos em todas as fases, desde a iniciação até ao encerramento do projeto.

O uso integrado de metodologias já conhecidas e que trouxeram resultados positivos em projetos diversos é perfeitamente aceitável e faz parte da evolução natural dos processos na busca constante por melhorias. Partindo deste princípio e do estudo apresentado, o objetivo do artigo foi atingido, fornecendo um modelo integrado para gestão de comunicação em projetos.

No entanto, é importante enfatizar a necessidade da continuidade do estudo para a viabilização de novas formas e métodos de comunicação, já que trabalhos futuros poderão complementar o modelo exposto, além das influências que os aspectos culturais e evolucionistas poderão trazer aos modelos atuais.

REFERÊNCIAS

Dinsmore, Paul Campbell. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 2ª. edição. Qualitymark Ed. 2005.

Guia Você S/A Exame. **Guia EXAME - Você S/A das Melhores Empresas para Você Trabalhar**. São Paulo: Ed. Abril. 2006.

Mulcahy, Rita. **PMP Exam Prep**. Accelerated learning to pass PMI's PMP exam. 5 a. edição. RCM Publications, 2005.

O'Toole, James. **Leading change**. Ballantine Books. 1995.

Pessoa, Sônia. **Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica**. Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. 2003.

PMI. **Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 4ª. Edição. PMI Publications, 2008.

Project Management Institute – Chapters Brasileiros. **Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil**. 2008.

Schwaber, Ken. **Agile Project Management with Scrum**. Microsoft Press, 2004.

Schwaber, Ken. **Scrum Guide**. Scrum Alliance. 2009.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Flores, F. **Management and communication in the office of the future**. Doctoral dissertation. University of California at Berkley. 1982.

Hauser, Marc. D. **The Evolution of Communication**. The MIT Press, 1997.

Pereira, Paulo; Torreão, Paula; Marçal, Ana Sofia. **Entendendo Scrum para gerenciar projetos de forma ágil**. Revista Mundo PM, Edição 14, Abril-Maio/2007.