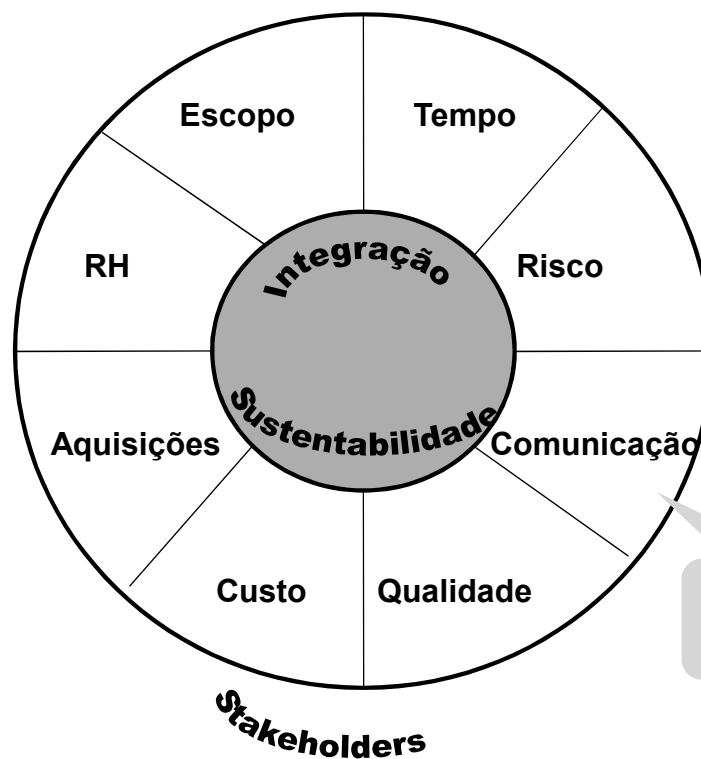


# Gestão de Comunicações



Estamos aqui!



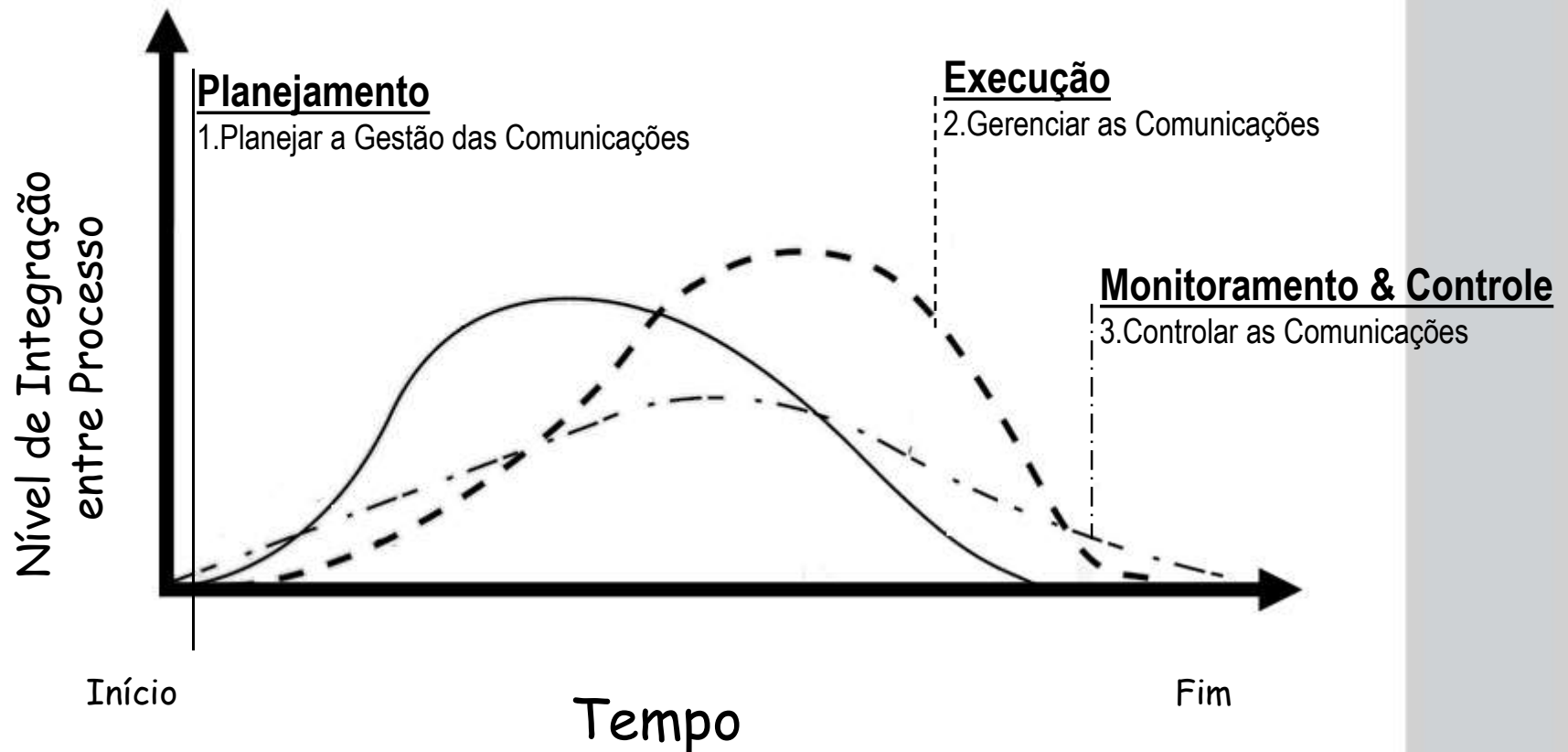
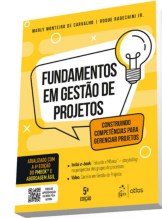
Leitura de referência: Capítulo 10

Material de apoio do livro-texto © :

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

# Gestão das Comunicações



Material de apoio do livro-texto © :

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

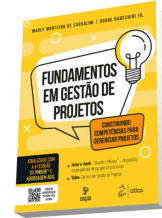
## Definição Básica

- Garantir a apropriada geração, coleta, disseminação, armazenamento e disponibilização das informações do projeto.
- Prover os canais necessários para unir pessoas, idéias e informações visando o sucesso do projeto.
- Todos no projeto devem estar preparados para receber e enviar informações.

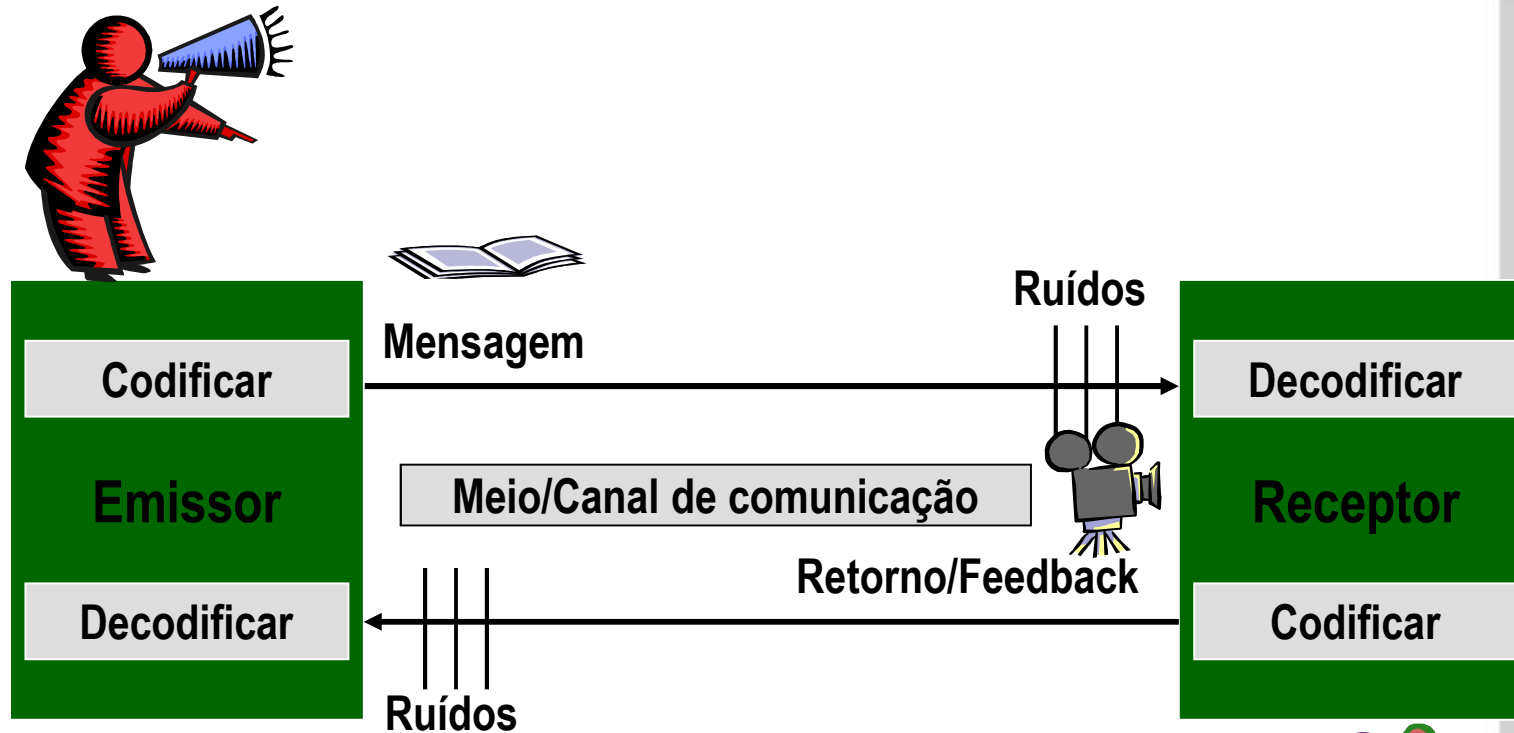
Material de apoio do livro-texto © :

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

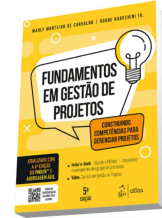
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



# Modelo Básico de Comunicação



Material de apoio do livro-texto © :  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**  
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



## Modelo Básico de Comunicação

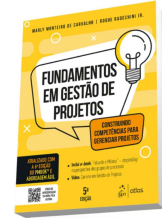
- **Emissor:** elemento que origina e codifica a mensagem
- **Codificar:** Traduzir pensamentos ou idéias para uma linguagem que seja entendida pelas outras pessoas.
- **Mensagem:** pensamentos, sentimentos e idéias que o comunicador deseja passar - a saída da codificação.
- **Meio/Canal:** o método usado para transmitir a mensagem.
- **Receptor:** elemento que recebe a mensagem
- **Decodificar:** traduzir a mensagem de volta para pensamentos ou idéias significativos.
- **Retorno/Feedback:** é o ato de enviar um sinal ao emissor garantindo a recepção de mensagem - reversão de papéis entre Comunicador e Receptor
- **Ruído:** tudo o que interfere na transmissão e no entendimento da mensagem

Material de apoio do livro-texto © :

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

# Dimensões da Comunicação



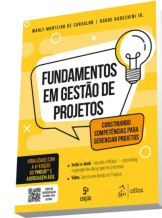
- # **Verbal e não verbal**
  - Verbal: reuniões
  - Escrita: relatórios, gráficos, arquivos físicos etc
  - Eletrônica: *Internet* e *Intranet*, redes sociais, documentação *online*, diretórios compartilhados de projetos, etc
  
- # **Interna** (membros do projeto) e **externa** (ao cliente, *stakeholders* secundários, etc.)
  
- # **Formal** (relatórios, atas, etc) e **informal** (conversas diretas, etc.)
  
- # **Vertical** (top-down - hierárquica) e **horizontal** (entre pares e organizações parceiras)

Material de apoio do livro-texto © :

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

# Meios de Comunicação



- **Métodos para se transmitir informações:**
  - Reuniões, vídeo conferências, documentos escritos ou bases de dados *online*, *Internet* e/ou *Intranet*, etc
- **Fatores que influenciam na seleção:**
  - Velocidade necessária para distribuição das informações
  - Tecnologia disponível
  - Conhecimentos da equipe do projeto, idioma, etc
  - Níveis de segurança (senhas, cláusulas de privacidade, etc)
  - Duração do projeto/tamanho e outras características do projeto

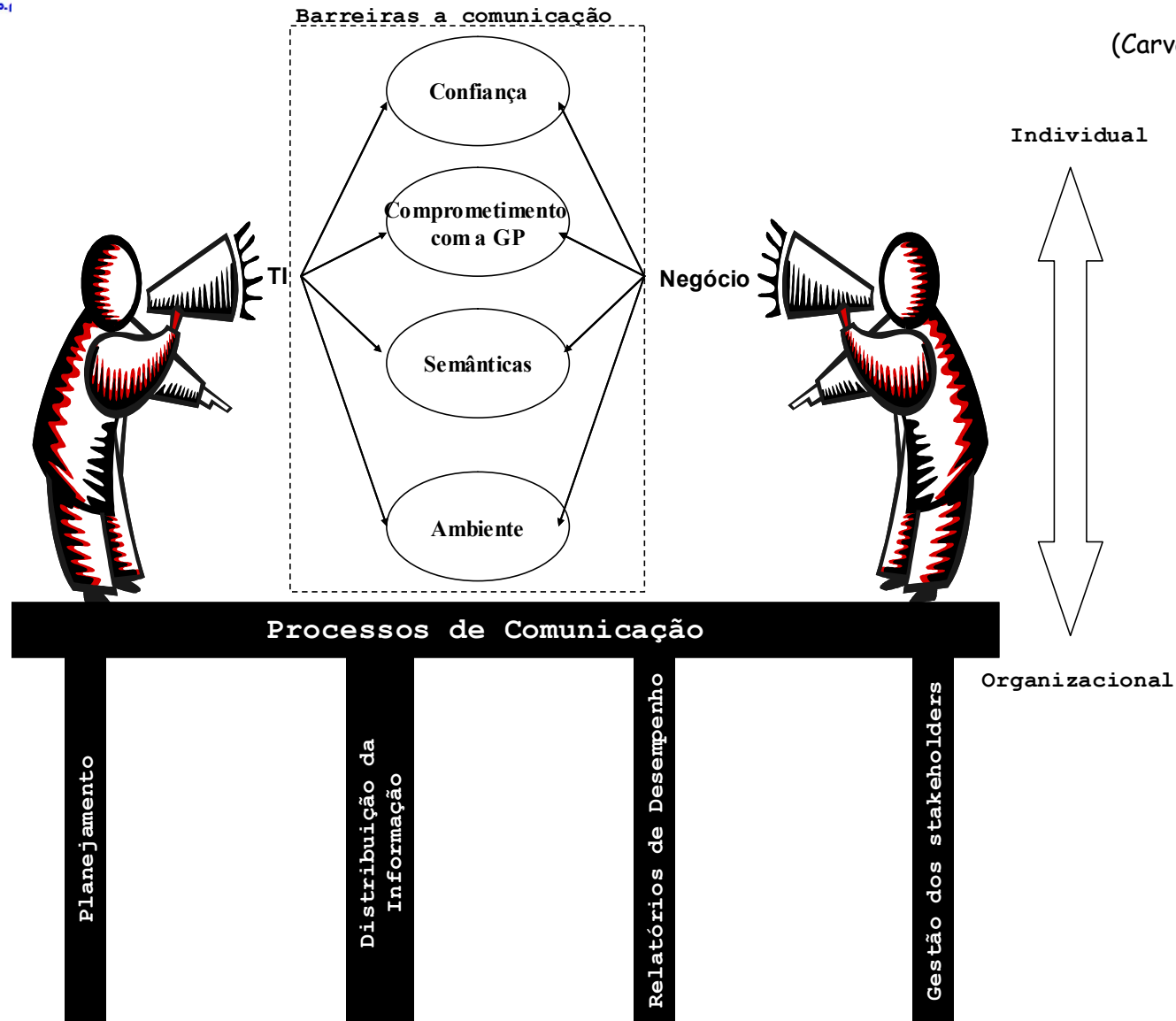
Material de apoio do livro-texto © :

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

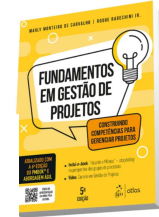
# Barreiras a Comunicação

(Carvalho, 2013)

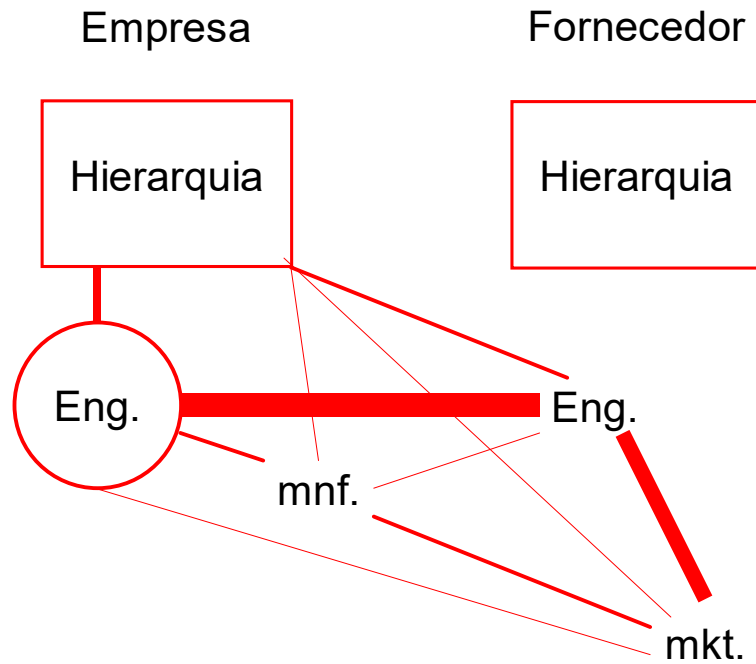




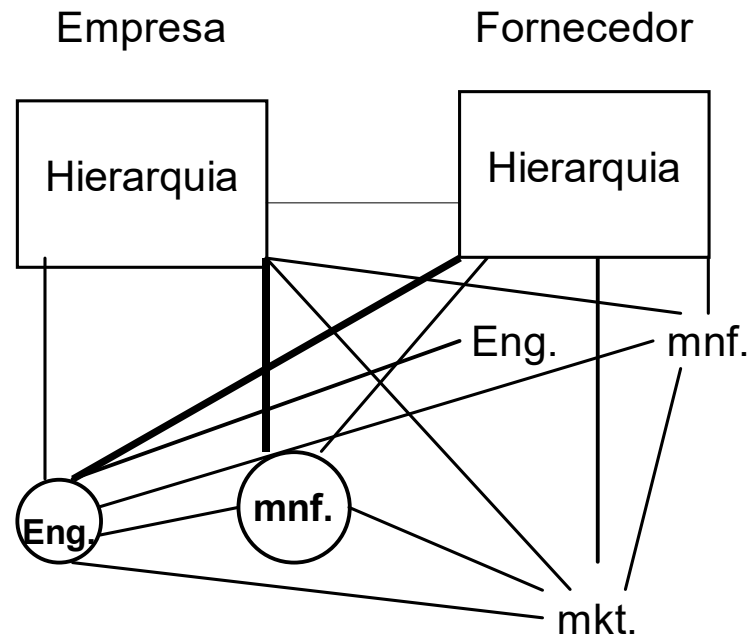
# Organização & Comunicação



## Projeto 2



## Projeto 1



Material de apoio do livro-texto © :

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

# Canais de Comunicação



- Quanto *maior* o número de pessoas envolvidas na comunicação *maior* será o número de canais de comunicação, de maneira **geométrica**
- Para determinar o número de canais de comunicação em um determinado grupo de indivíduos, temos:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

- onde, **n = número de indivíduos**

Material de apoio do livro-texto © :

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

# Canais de Comunicação

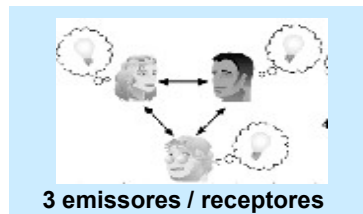


## # Canais de Comunicação:



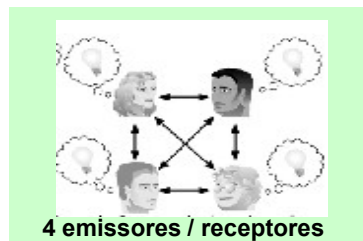
$$2(2-1)/2 =$$

1 Canal de Comunicação



$$4(4-1)/2 =$$

6 Canais de Comunicação



Material de apoio do livro-texto © :

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

# Plano de Comunicações



- **Determinar as necessidades de informação e comunicação por categorias de *stakeholders*:**
  - **Quem** precisa de **Qual** informação: relatórios de desempenho, documentação técnica, laudos, etc
  - **Quando** eles precisarão
  - **Como** ela será fornecida: método(s) utilizado(s) para coletar, armazenar e distribuir e atualizar as informações
  - **E Por Quem:** responsáveis

Balancear os *tradeoff* entre excesso e falta de informação

Material de apoio do livro-texto © :

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

# Plano de Comunicações\_ex



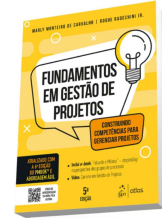
Tipo	Descrição/ Propósito	Audiência	Mídia	Calendário / Duração
Externa ou Interna	Reunião de inicialização, andamento e fechamento do projeto, etc...	Quem participa e qual o papel (emissor ou receptor)	Tecnologia, meios, etc	Data prevista e tempo de duração

Material de apoio do livro-texto © :

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

# Relatórios de desempenho



- Quais entregas (deliverables) foram concluídas
- Quais entregas não foram concluídas, qual a pendência?
- Até que ponto os níveis de qualidade foram atingidos
- Quais os custos incorridos comparado com a *baseline*? (EVA)
- Qual foi o prazo de execução, comparado com a *baseline*? (EVA)

Objetivo é coletar e disseminar as informações de desempenho aos participantes do projeto:

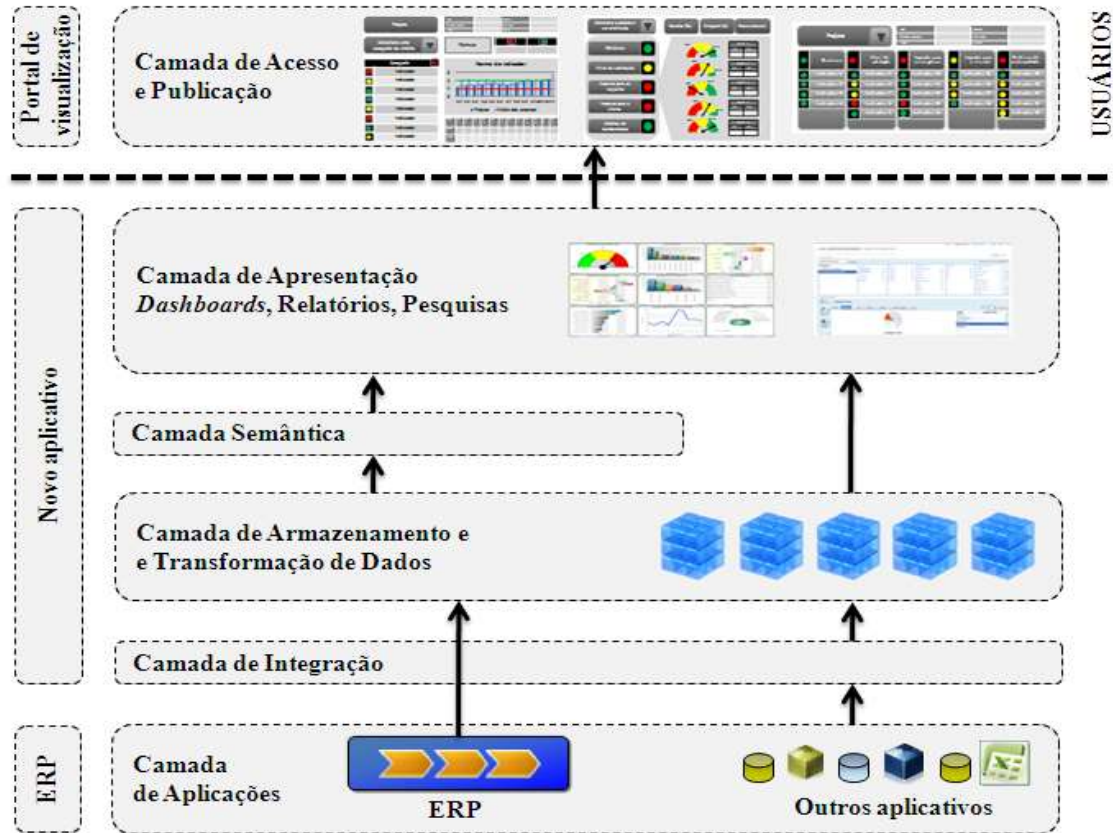
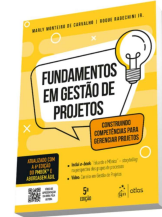
Ex: relatórios de andamento (atividade, pacote e projeto como um todo), previsões da situação futura do projeto e contingenciamento.

Material de apoio do livro-texto © :

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

# Exemplos



Borges (2010)  
 Carvalho

Material de apoio do livro-texto © :  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

# Exemplos e análise crítica



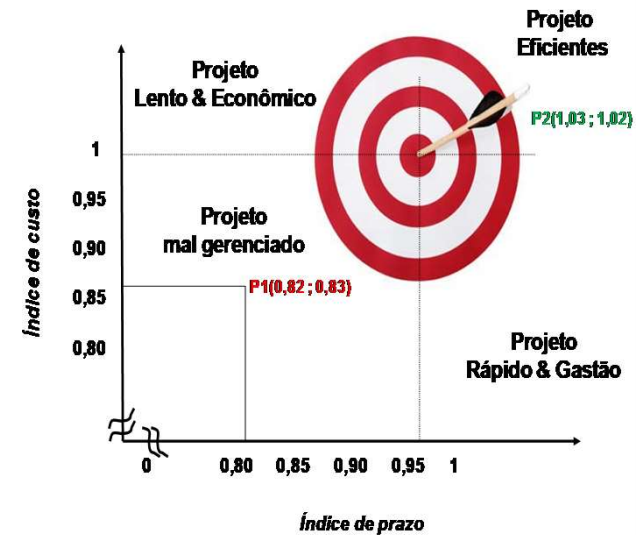
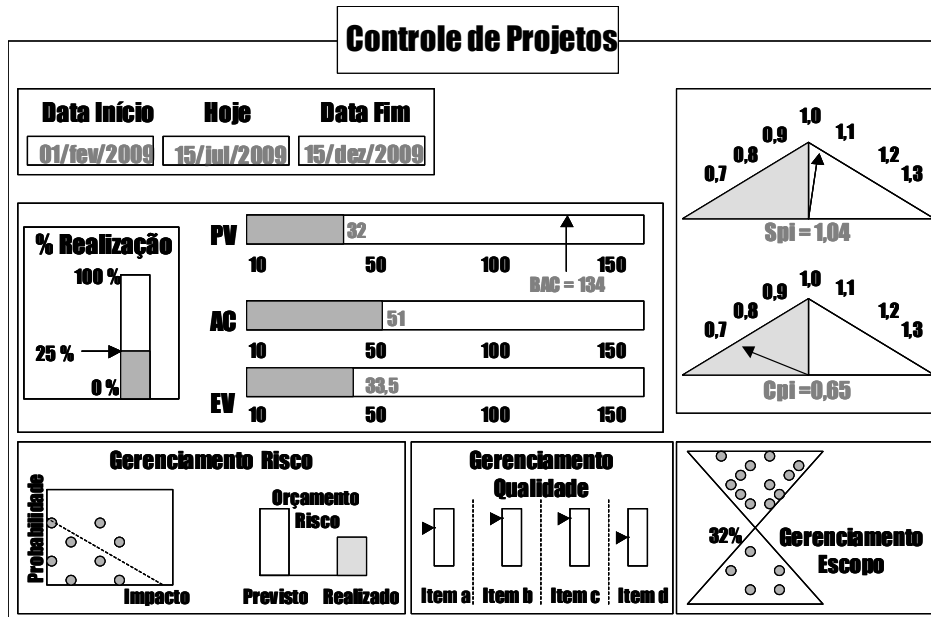
Projetos	ROT	MC/ROT	HH total Baseline	Satisfação do cliente	FCD	MC	Escopo (Mudanças)	Prazo (Multas)	Custo	Qualidade	SMS	Equipe	Desempenho de fornecedores	Riscos
PBU2_13	63.950	0,160672	0,160672	⊖	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
PBU1_190	63.950	0,160672	0,160672	⊖	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
PBU2_191	63.950	0,160672	0,160672	⊖	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
PBU2_192	63.950	0,160672	0,160672	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊖
PBU2_193	63.950	0,160672	0,160672	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
PBU3_57	63.950	0,160672	0,160672	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
PBU3_58	63.950	0,160672	0,160672	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊖	⊕
PBU3_59	63.950	0,160672	0,160672	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊖	⊖
PBU3_60	63.950	0,160672	0,160672	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊖
PBU3_61	66.439,5	0,160672	0,160672	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊖
PBU3_62	1.704	0,160672	0,160672	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊖
PBU3_63	1.704	0,160672	0,160672	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊖
PBU3_64	1.704	0,160672	0,160672	⊖	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊖
PBU3_65	1.704	0,160672	0,160672	⊖	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊖
PBU3_66	1.704	0,160672	0,160672	⊖	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊖
PBU3_67	1.704	0,160672	0,160672	⊖	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊖
PBU4_205	1.694	0,160672	0,160672	⊖	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊖
PBU4_206	195.469	0,160672	0,160672	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊖
PBU4_207	195.469	0,160672	0,160672	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊖
PBU4_208	195.469	0,160672	0,160672	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊖
PBU4_209	195.469	0,160672	0,160672	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊖
PBU4_210	195.469	0,160672	0,160672	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
PBU4_211	195.469	0,160672	0,160672	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
PBU4_212	195.469	0,160672	0,160672	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
PBU4_213	195.469	0,160672	0,160672	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕

Fundamentos

- Visão fragmentada e desalinhada
- Não permite análise de causa e efeito
- Dificulta a síntese e sobrecarrega gestores e equipe

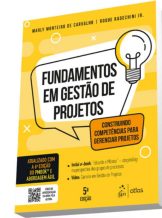


# Exemplos e análise crítica



• Foco excessivo em eficiência, deixando de lado a eficácia

• Foco no desempenho presente, comprometendo a visão de futuros e investimentos em áreas geradoras de vantagens competitivas de longo prazo



# Modelo de Redes

Material de apoio do livro-texto © :

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

# Redes Sociais

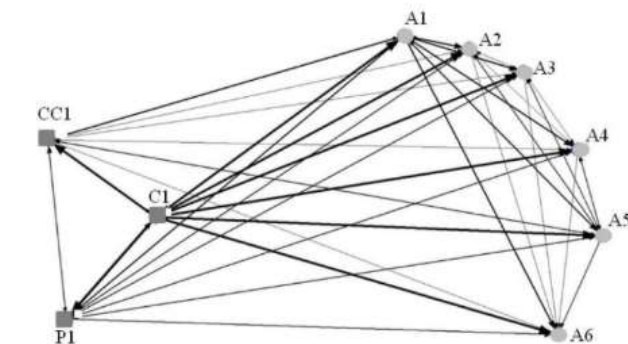


- # Redes sociais se formam da interação direta, indireta e experiência comum
- # Estruturas de rede
  - Ênfase no motivo da conexão
    - Quem fala com quem sobre o quê?
    - Quem dá, recebe ou compartilha, que tipo de recursos com quem?
    - Qual a intensidade de informação que flui entre os atores?
    - Qual o grau de confiança entre atores
  - Análise dos resultados
    - Como a estrutura da rede afeta o fluxo de recursos entre membros do grupo?
    - Como a circulação da informação afeta no sucesso do projeto?
    - Como a confiança estabelecida entre os *stakeholders* afeta a percepção de sucesso do projeto?
    - O que os indivíduos obtêm das suas redes?
- # Componentes das rede: atores, nós, laços, densidade e configuração

Fonte: Haythornthwaite (2009), Carvalho e Rabechini (2018)

Material de apoio do livro-texto  
**Carvalho, M. M. & Rabechini**  
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo e Gerenciando  
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo



Departamento de Engenharia de Produção

# Redes Sociais



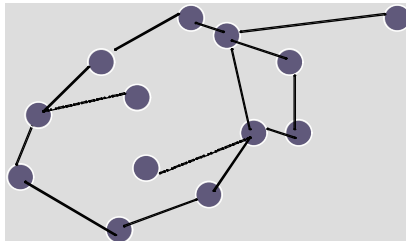
## # Atores - Nós

- Nós nas redes
- Interação e mantêm relações
- Ex: Pessoas, grupos ou times, organizações, países, páginas na web, etc.



## # Laços - Relações

- Ligações (linhas) nas redes
- Conectam atores em tipos específicos de interação
- Direção dos recursos: recursos fluem de um ator para outro
- Ex: conteúdo físico, emocional ou informacional trocado, compartilhado, criado ou experimentado, comunicação, etc.
- Intensidade da interação: frequência de contato, quantidade e variedade da informação que é compartilhada...



## # Redes

- Configuração geral de laços e atores

Haythornthwaite (2009)

Material de apoio do livro-texto © :

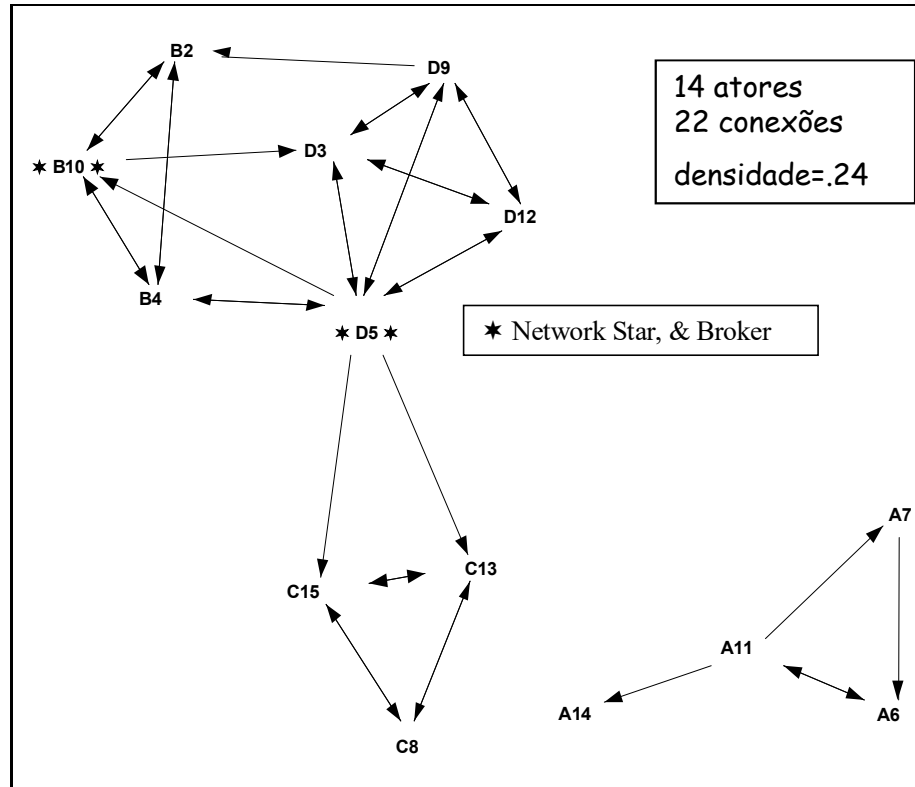
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

# Redes Sociais: Medidas



- da Rede**
  - Densidade: Que proporção dos laços possíveis estão de fato presentes, o quão coesa é a rede;
  - Centralização da rede: Até que ponto a rede está organizada em torno de um núcleo central
- do Ator**
  - Grau de centralidade: Quem tem as mais diretas conexões na rede – “Estrelas”
  - Influência - Quem tem mais conexões voltadas para fora (*outbound*)
  - Prominência, popularidade: Quem tem mais conexões para dentro (*inbound*)
  - Isolados: Quem tem menos ou nenhuma conexões com os outros
- Subgrupos**
  - Subdivisão da rede: subgrupos de atores conectados
  - Brokers: Quem conecta 2 ou mais partes da rede que sem ele estaria desconectada
  - Betweenness: Quem se situa no caminho onde a maior parte da informação passa



Haythornthwaite (2009)

**Canais =  $n(n - 1)/2$**   
**Densidade= #/canais**

Material de apoio do livro-texto © :  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**  
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

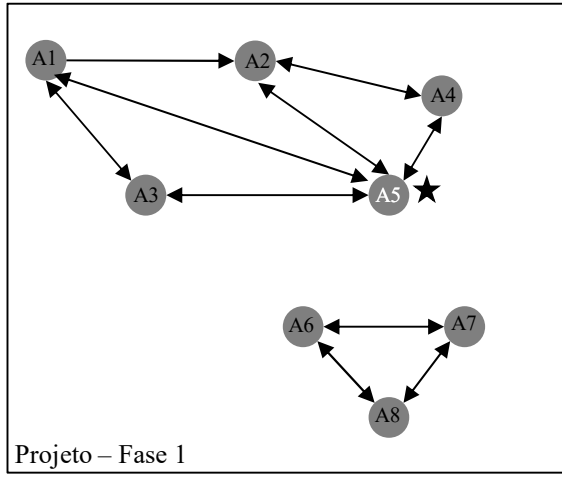
Quantos canais tem a rede?

91 canais  
(14\*13)/2

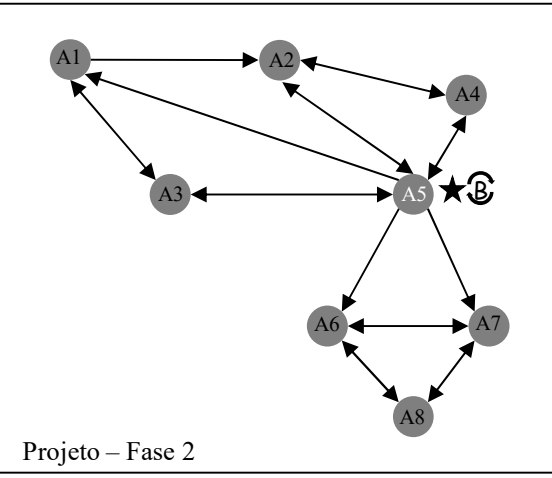




Na fase 1, o ator A5 é o estrela da rede, com maior número de conexões 5. Já os atores A6, A7 e A8 são os isolados



Projeto – Fase 1



Projeto – Fase 2

Na fase 2, o ator A5 passa a ser o estrela e o broker da rede, conectando-se ao grupo dos isolados e assim aumentando a densidade da rede

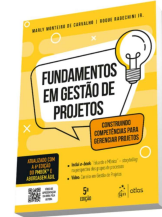


**Canais** =  $n(n - 1)/2$   
**Densidade** =  $\#/\text{canais}$   
Em que:  
n: atores (nós)  
#: conexões entre nós  
★ : estrela  
ⓑ : broker

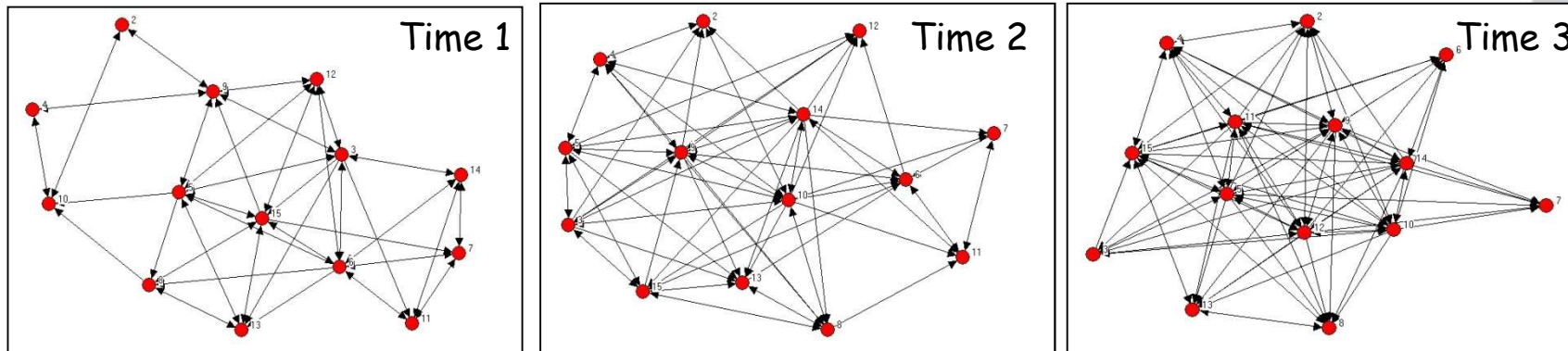
**Na fase 1**  
Canais=28  
n=8  
#=10  
**Densidade**=0,3571 (~36%)

**Na fase 2**  
Canais=28  
n=8  
#=12  
**Densidade**=0,4286 (~43%)

# Redes Sociais: Evolução

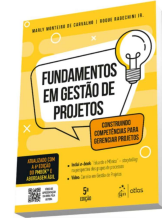


## Internet Chat



Haythornthwaite (2009)

Material de apoio do livro-texto © :  
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**  
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



# Estudo de caso

Material de apoio do livro-texto © :

**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

**Haythornthwaite (2009)**

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018