

# PRO 5824 – Aula 4

## Comunicação e Conhecimento

Material de apoio do livro-texto © :

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

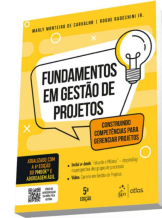
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar  
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

# Agenda

- ➔ **1. Comunicação**  
2. Conhecimento



Material de apoio do livro-texto © :

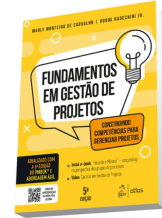
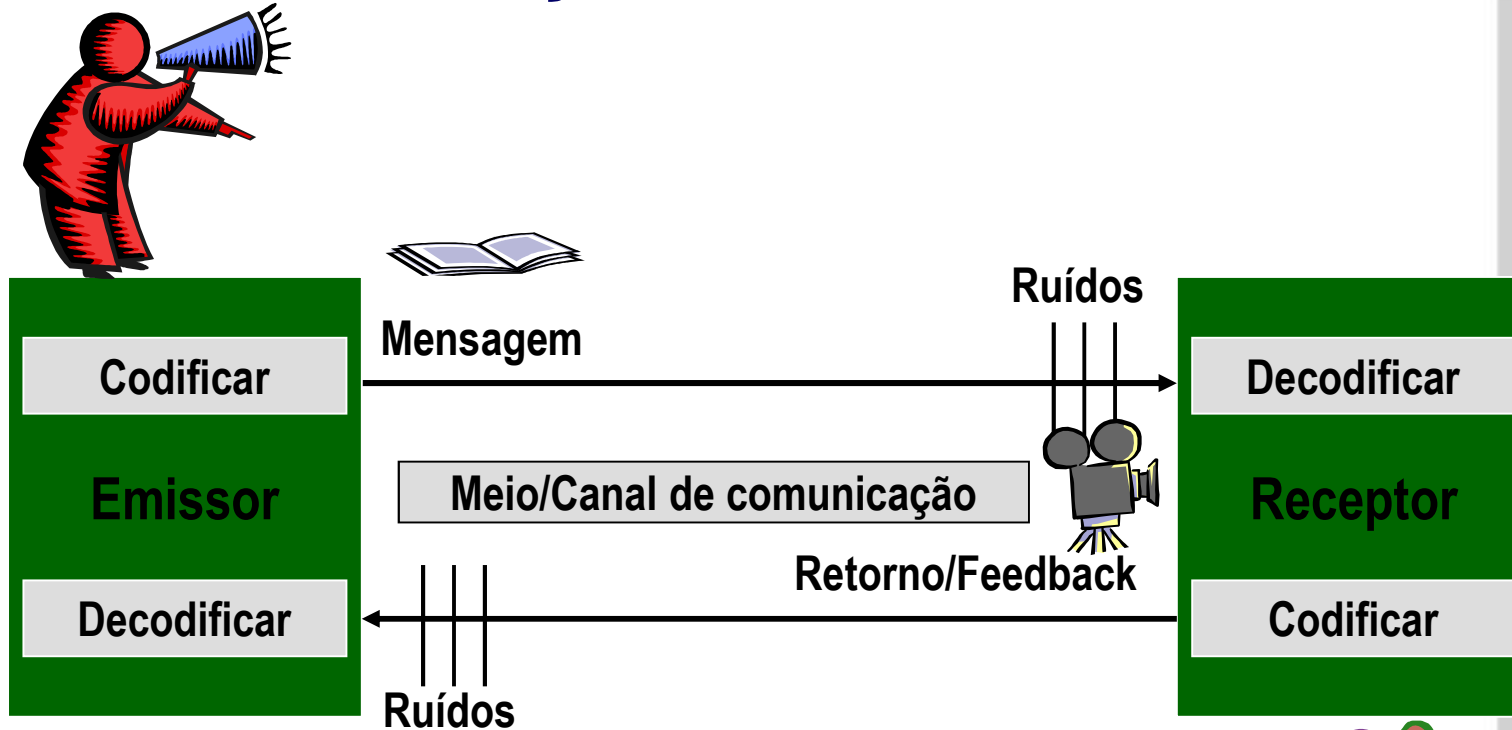
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

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

# 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

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

# 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 © :

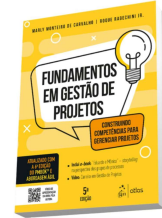
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

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

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

# Dimensões da Comunicação



## # Verbal e não verbal

- Verbal: reuniões
- Escrita: relatórios, gráficos, arquivos físicos etc
- Eletrônica: *Internet* e *Intranet*, 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

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

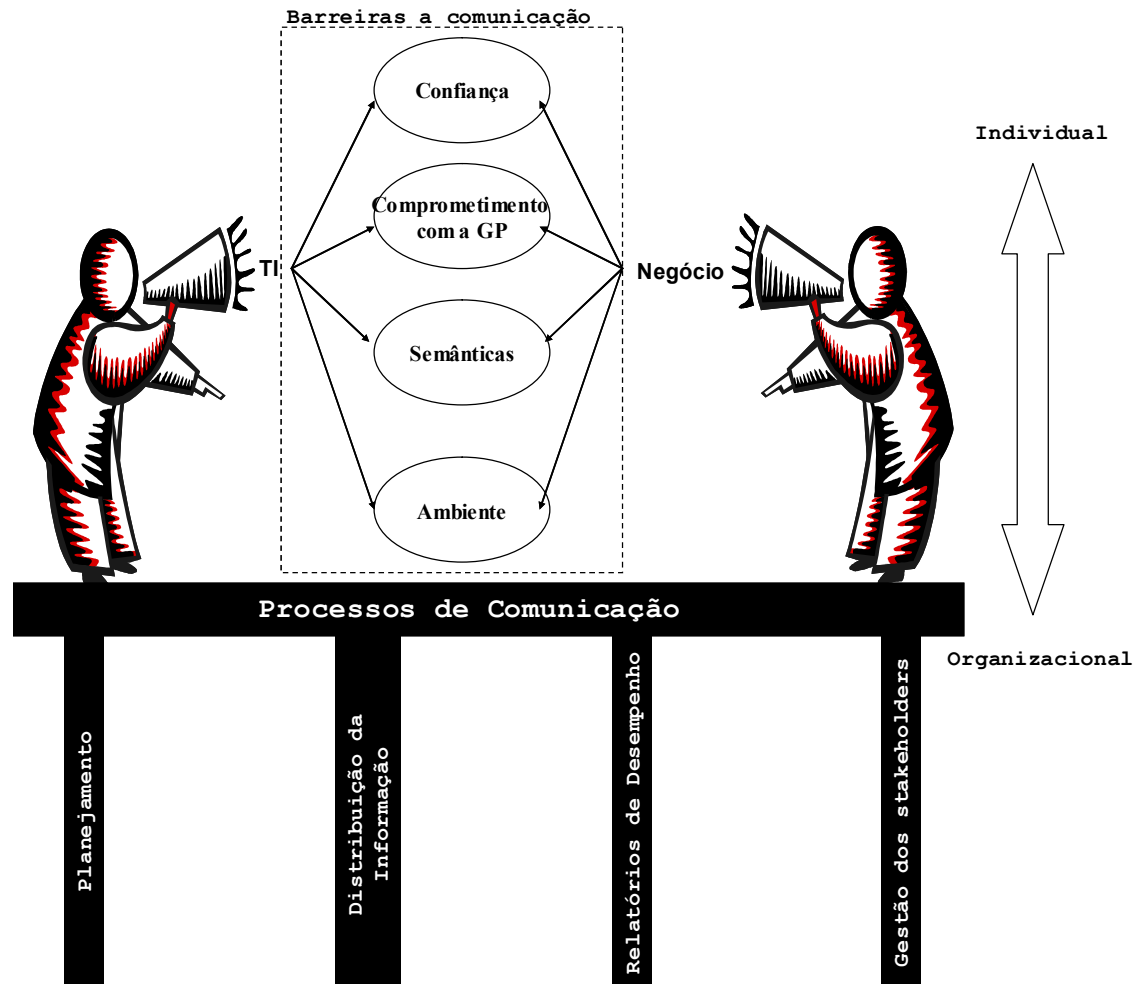
Departamento de Engenharia de Produção

# An investigation of the role of communication in IT projects

Marly Monteiro de Carvalho  
Production Engineering Department,  
Polytechnic School – University of São Paulo, Sao Paulo, Brazil

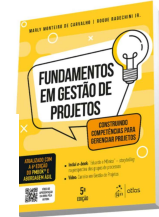


International Journal of Operations & Production Management  
Vol. 34 No. 1, 2014  
pp. 36-64  
© Emerald Group Publishing Limited  
0144-3577  
DOI 10.1108/IJOPM-11-2011-0439

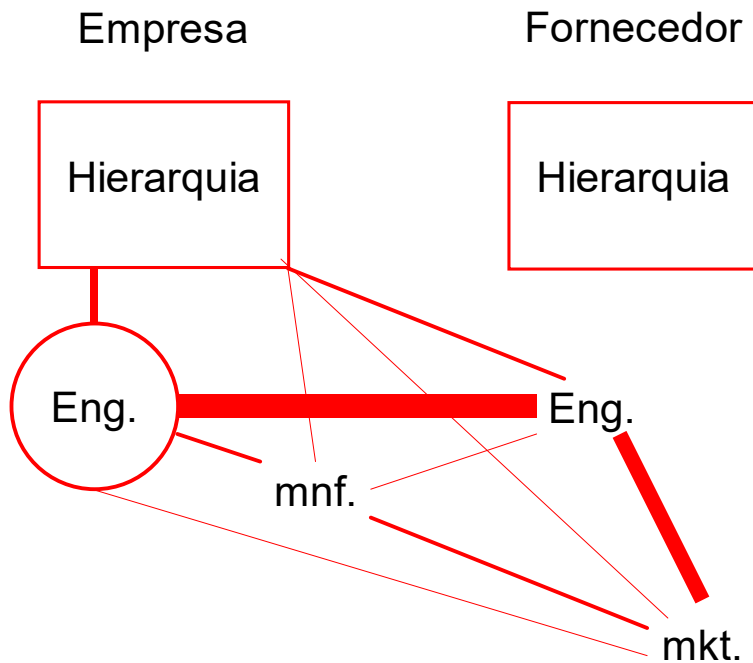


enciar

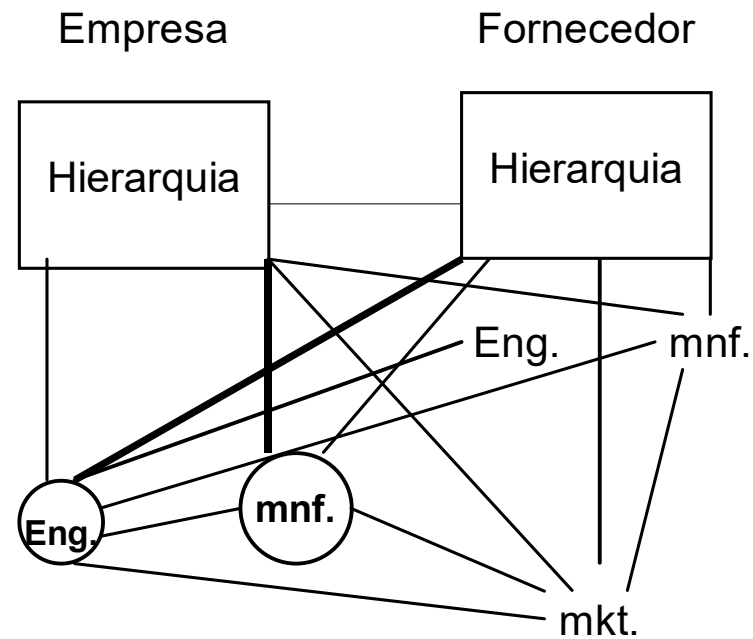
# Organização & Comunicação



## 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

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

# 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

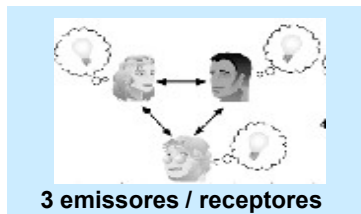
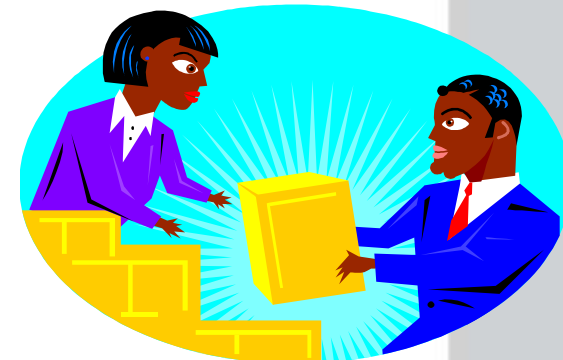


## # Canais de Comunicação:



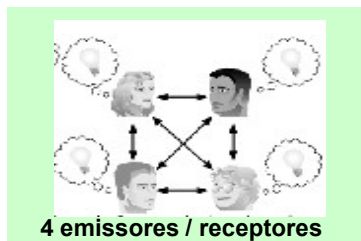
$$2(2-1)/2 =$$

1 Canal de Comunicação



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

6 Canais de Comunicação



Material de apoio do livro-texto © :

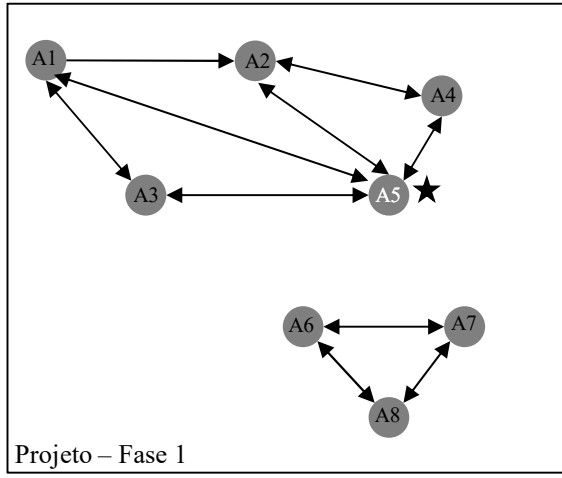
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

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

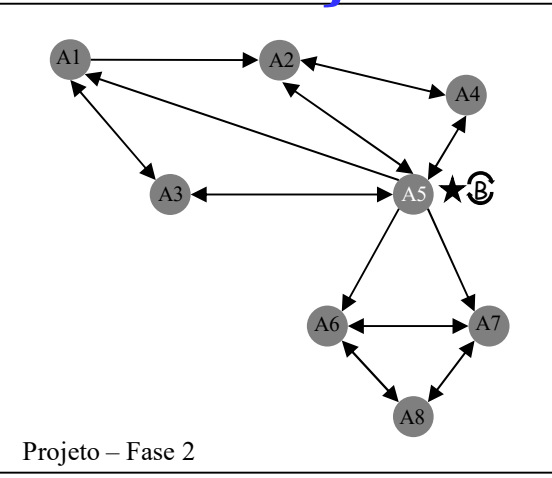
# Redes Sociais: Evolução



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



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



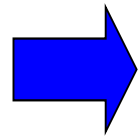
**Canais** =  $n(n - 1)/2$   
**Densidade** =  $\#/\text{canais}$   
 Em que:  
 n: atores (nós)  
 #: conexões entre nós  
 ★ : estrela  
 B : broker

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

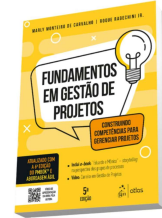
**Na fase 2**  
 Canais=28  
 n=8  
 #=12  
**Densidade**=0,4286 (~43%)

# Agenda

1. Comunicação



2. **Conhecimento**



Material de apoio do livro-texto © :

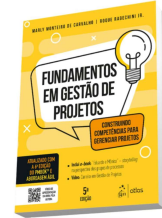
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

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

# Gestão do Conhecimento

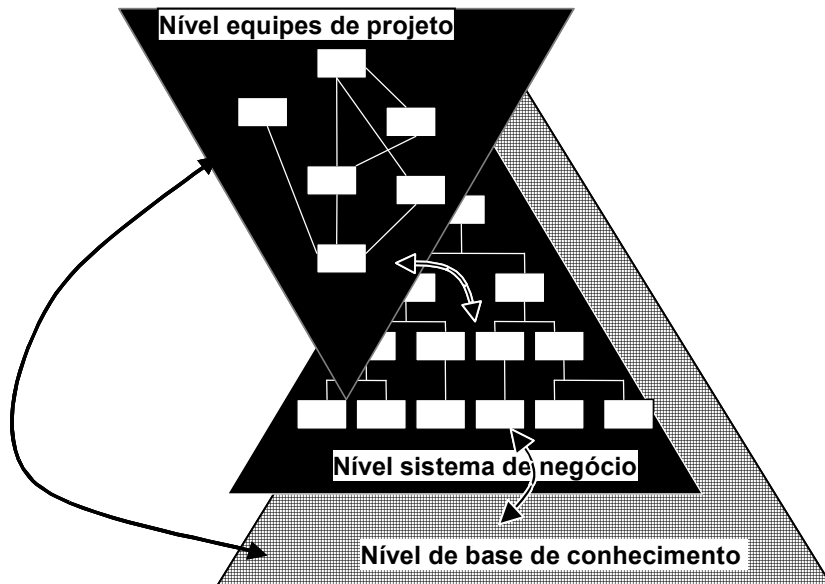


- Gerenciar o conhecimento do projeto – Processo de Execução (PMI, 2017)
- Coletar lições aprendidas – Processo de Encerramento (ISO21500:2012)
- Tipos de conhecimento
  - Tácito: é de difícil formalização e compartilhamento, pois possui duas dimensões, a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica está associada ao know-how pessoal, enquanto a cognitiva inclui credos, ideais, valores e modelos.
  - Explícito: pode ser compartilhado de forma sistemática na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, especificações de produtos ou manuais, pois já está codificado. © :

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

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

# Estrutura em Hipertexto



Nonaka e Takeuchi (1997)

Três contextos: sistema de negócio, equipes de projeto e base de conhecimento.

Sistema de negócio evidencia a estrutura funcional, que é voltada para atividades de rotina.

Equipes de projeto são estruturas temporárias dedicadas exclusivamente a um projeto, as pessoas que compõe estas equipes são oriundas do contexto do sistema de negócio.

Base de conhecimento é uma representação simbólica, que não existe como estrutura organizacional, mas evidencia a criação do conhecimento.

Material c

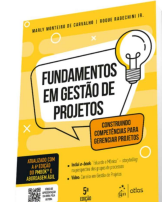
**Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.**

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

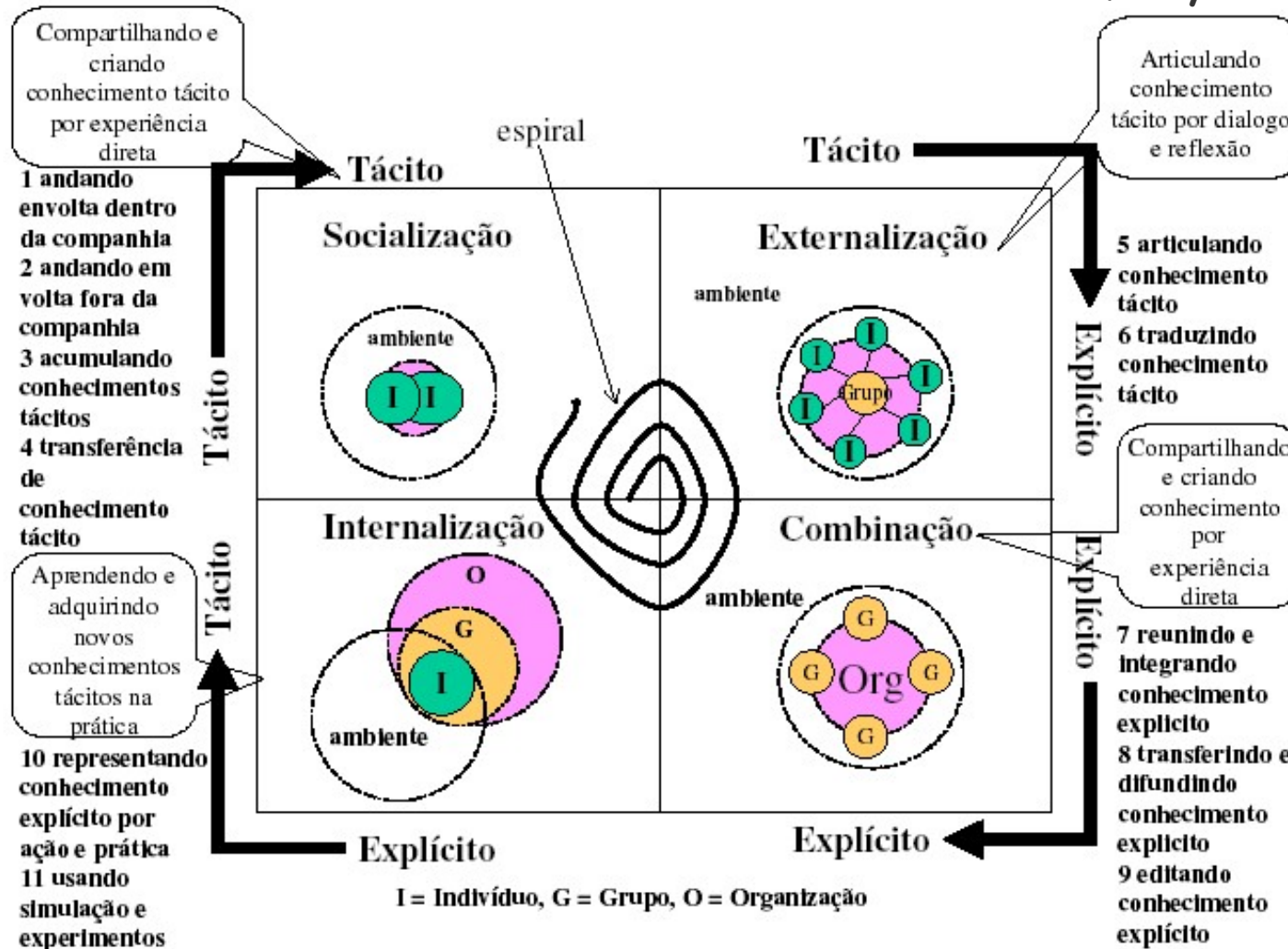
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

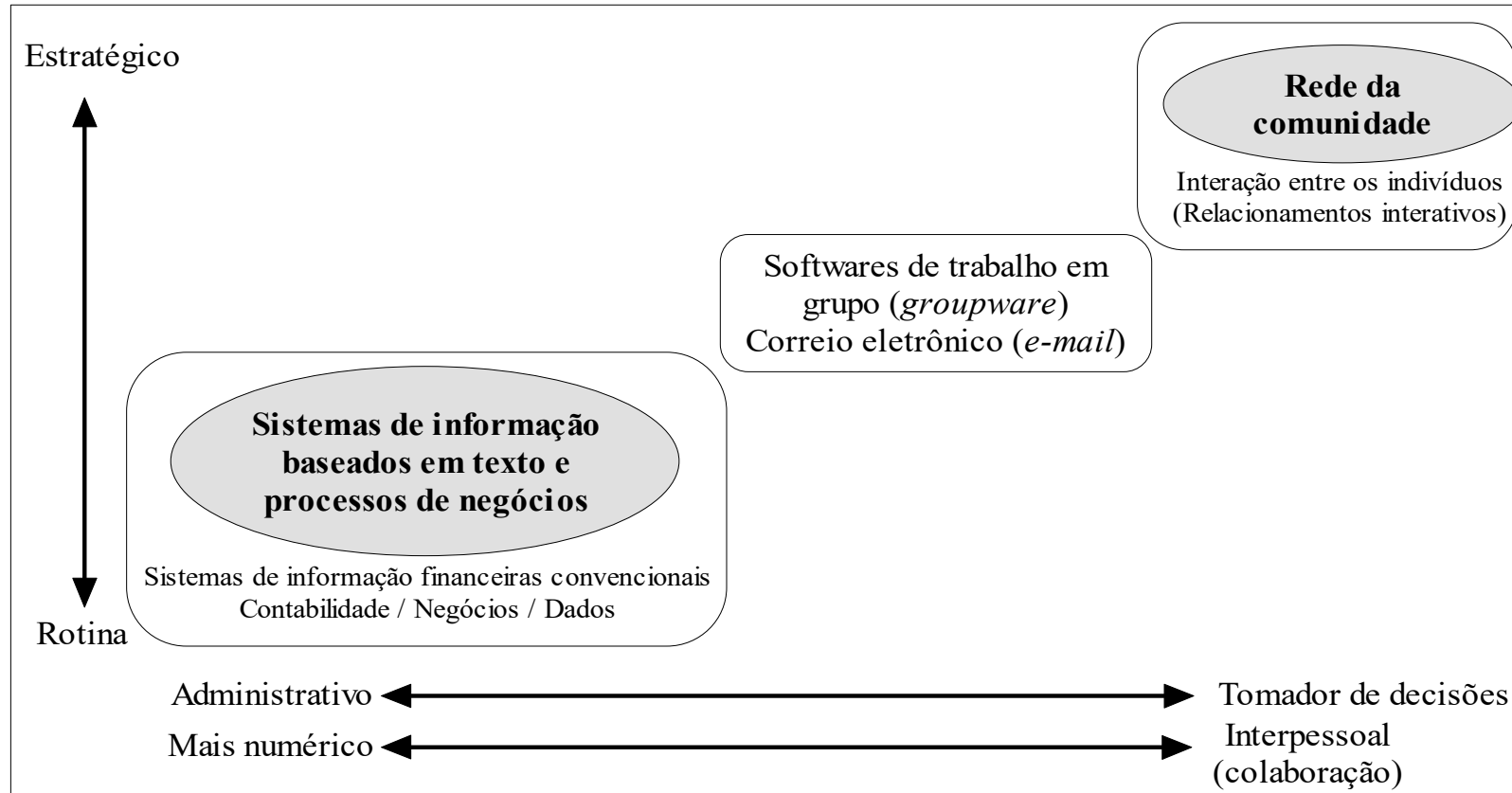
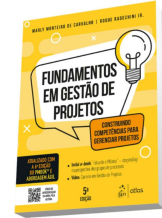
# Gestão do Conhecimento



Nonaka; Toyama (2003, p.5)



# Posicionamento das ferramentas



Material de apoio do livro-texto © : Kodama (1999a, p.144)

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

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

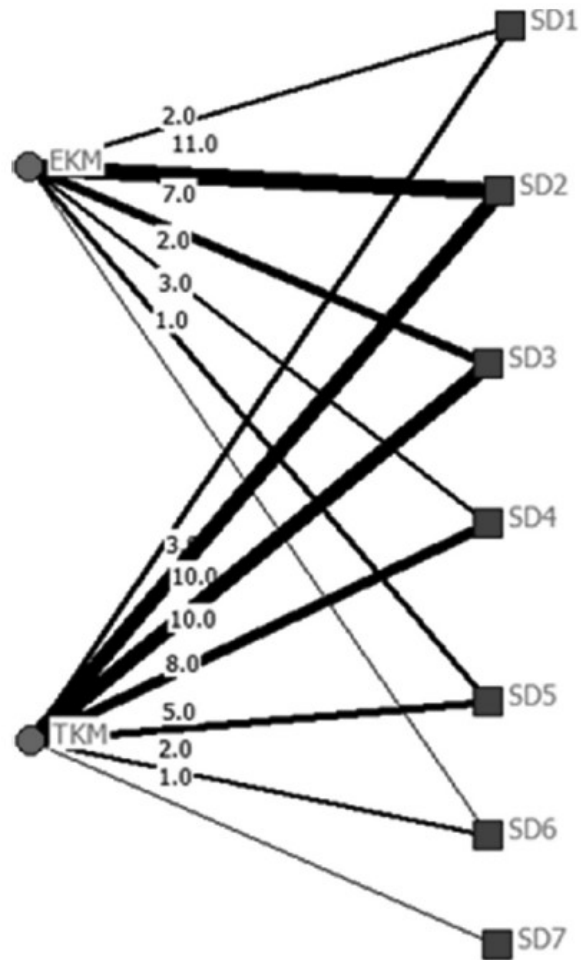
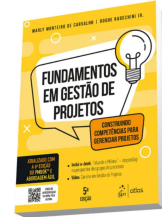
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

# Knowledge Management, Absorptive and Dynamic Capacities and Project Success: A Review and Framework

Daniela Emiliano de Souza, Camila Favoretto & Marly M. Carvalho

ISSN: (Print) (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/uemj20>



Knowledge Management (KM)	TKM: Tacit Knowledge Management	26	33%
	EKM: Explicit Knowledge Management	20	25%

Success Dimensions (SD)	SD2: Project Management Efficiency	34	43%
	SD3: Impact on the Team	23	29%
	SD4: Present impact on business	22	28%
	SD1: Product/Service	12	15%
	SD5: Future impact on business	11	14%
	SD6: Impact on the customer	6	8%
	SD7: Social and Environmental Impact	5	6%

Material de apoio do livro-texto © :

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

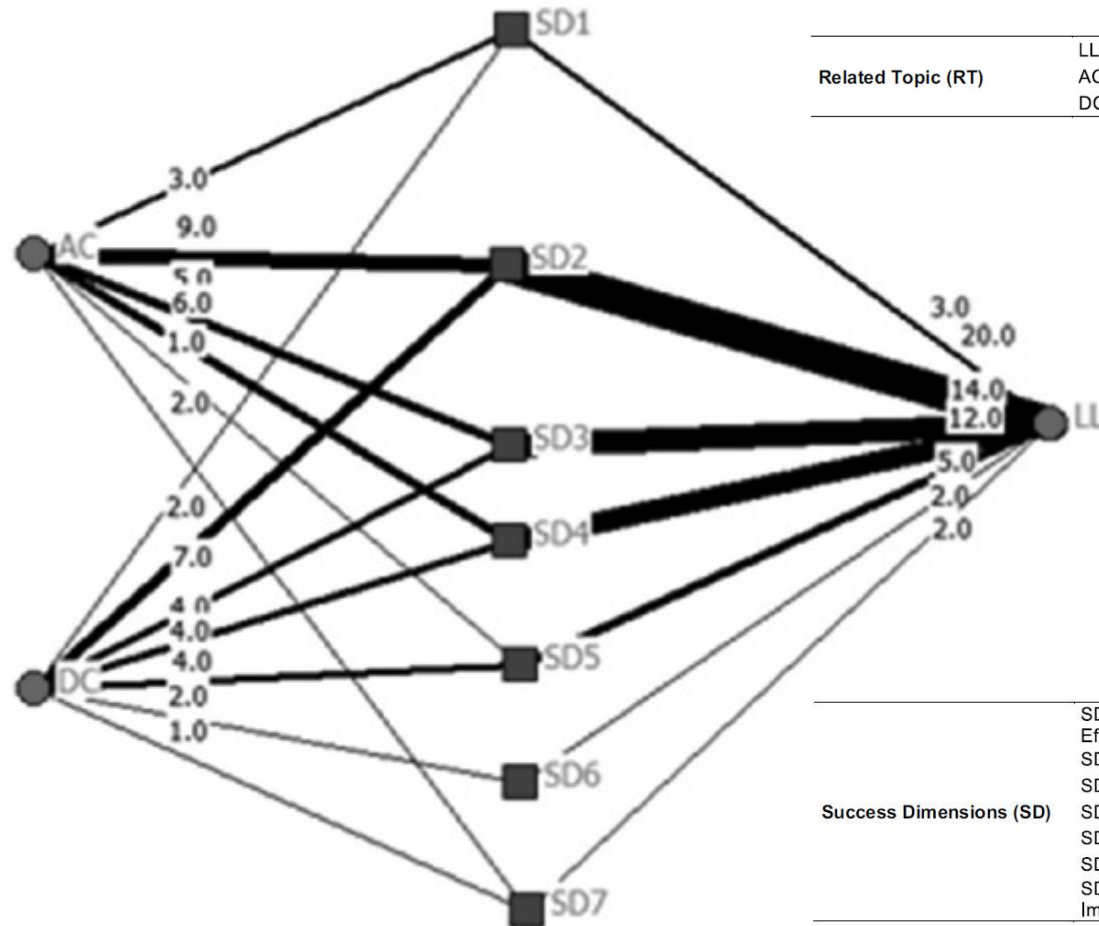
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



# Knowledge Management, Absorptive and Dynamic Capacities and Project Success: A Review and Framework

Daniela Emiliano de Souza , Camila Favoretto & Marly M. Carvalho

ISSN: (Print) (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/uemj20>



Carvalho, M. M. & Kabeckini Jr, K.

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

Knowledge Management, Absorptive and Dynamic Capacities and Project Success: A Review and Framework

Daniela Emiliano de Souza , Camila Favoretto & Marly M. Carvalho

ISSN: (Print) (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/uemj20>



SD2 Project Management Efficiency

SD3 Impact on the team

KM1 Tacit Knowledge Management

KM2 Explicit Knowledge Management

	SD2	SD3	KM1	KM2	KM3	SD1	C1	C2	SD4	SD5	SD6	SD7
SD2	33	9	20	10	11	2	9	7	4	2	1	2
SD3	9	23	14	10	7	1	5	4	6	3	2	2
KM1	20	14	38	6		3	12	7	12	5	2	2
KM2	10	10	6	26	9	3	4	3	8	5	2	1
KM3	11	7	6	9	20	2	3	4	2	3	1	
SD1	2	1	3	3	2	12	3	2		1		
C1	9	5	12	4	3	3	22	5	6	1		2
C2	7	4	7	3	4	2	5	18	4	4	2	1
SD4	4	6	12	8	2		6	4	22			2
SD5	2	3	5	5	3	1	1	4		11	3	
SD6	1	2	2	2	1			2		3	6	
SD7	2	2	2	1			2	1	2			5

Core: KM1 KM2 SD2 SD3

Periphery: C1 C2 KM3 SD1 SD4 SD5 SD6 SD7

Core/Periphery fit (correlation) = 0,8359

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

# Resenhas



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