

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

ARTHUR HENRIQUE SILVA FERREIRA

**GESTÃO DE UM PROJETO INTERNACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE AS BARREIRAS À COMUNICAÇÃO**

**UBERLÂNDIA
2017**

ARTHUR HENRIQUE SILVA FERREIRA

**GESTÃO DE UM PROJETO INTERNACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE AS BARREIRAS À COMUNICAÇÃO**

Artigo científico desenvolvido como requisito para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II do curso de Graduação em Administração na Universidade Federal de Uberlândia.

Orientadora Prof.^a Dr.^a Camila de Araujo

**UBERLÂNDIA
2017**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO:.....	6
2.1 Gerenciamento de projetos internacionais	6
2.2 Comunicações em gerenciamento de projetos	7
2.3 Problemas na gestão das comunicações em gerenciamento de projetos	10
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	12
Perfil da empresa.....	12
Caracterização do projeto.....	13
Caracterização dos entrevistados	13
4 RESULTADOS	14
4.1 Análise	14
4.1.1 Barreiras ligadas ao projeto.....	14
▪ Falta de plano de comunicação formal:	14
▪ Falta de comunicação mais frequente:.....	14
▪ Falta de envio da informação ou envio no momento errado:	15
▪ Falta de feedback:.....	15
▪ Distância geográfica entre equipes do projeto:.....	15
▪ Mudança de necessidades e especificações do projeto:.....	16
4.1.2 Barreiras ligadas à informação	16
▪ Informação incompleta ou filtrada:	16
▪ Excesso ou irrelevância de informações:.....	16
▪ Falta de clareza da informação:	16
▪ Armazenamento e distribuição da informação:	17
▪ Estrutura ou regras organizacionais:.....	17
4.1.3 Barreiras ligadas à relação emissor e o receptor:	18
▪ Necessidades divergentes entre emissor e receptor:	18
▪ Posição, status e competição entre emissor e receptor:	18
▪ Culturas distintas entre emissor e receptor:	18
▪ Conflito entre emissor e receptor	19
4.1.4 Barreiras ligadas ao indivíduo.....	20
▪ Percepção associada ao conhecimento, à educação e experiência do indivíduo:	20
▪ Habilidade de comunicação do indivíduo:	20
▪ Resistência à mudança do indivíduo:	20
4.5 Considerações sobre o caso.....	21
5 CONCLUSÕES.....	22
REFERÊNCIAS:	23
APÊNDICE	26

GESTÃO DE UM PROJETO INTERNACIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

Arthur Henrique Silva Ferreira – *arthurhenriquesf@gmail.com*
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU

Camila de Araujo – *camiladearaujo@ufu.br*
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU

RESUMO:

Em gerenciamento de projetos, a área de conhecimento da comunicação tem sua importância destacada e é considerada a atividade que demanda mais esforço do gerente de projetos. Em projetos internacionais, os membros das equipes encontram-se dispersos geograficamente. Tal fato, somado à diferença de cultura e idiomas, representam inúmeros desafios e influenciam diretamente na comunicação entre suas partes interessadas. Este artigo tem como objetivo identificar quais das barreiras comunicacionais, identificadas pela literatura da área, estiveram presentes na gestão de um projeto internacional. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, a partir de um estudo de caso elaborado através de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com o gerente e os membros da equipe de um projeto internacional realizado por uma empresa de desenvolvimento de softwares. Os resultados obtidos comprovaram que foi possível identificar 16 das 18 barreiras à comunicação no projeto estudado, confirmar os impactos em resultado, quais destas barreiras foram as mais presentes em seu contexto e a relação das barreiras com a literatura da área. Dessa forma, pode-se confirmar a importância de uma comunicação eficaz na gestão de projetos e na necessidade de evitar ou mitigar as barreiras à comunicação a fim de contribuir para a efetividade do projeto.

Palavras-Chave: *gerenciamento de projetos, gerenciamento das comunicações, barreiras à comunicação, projetos internacionais.*

ABSTRACT:

In project management, the field of communication knowledge has its prominent importance and is considered the activity that demands more effort from the project manager. In international projects, the team members are geographically dispersed. Such fact added to the culture differences and languages represent innumerable challenges and directly influence the communication among its stakeholders. This paper aims to identify which of the communication barriers, identified by the literature of the area, were present in the management of an international project. Therefore, a qualitative research was realized, by a case study based on documentary research and semi-structured interviews with the manager and team members of an international project made by a software development company. The results obtained showed that it was possible to identify 16 of the 18 barriers to communication in the project studied, to confirm the impacts in result, which of these barriers were the most present in their context and the relation of the barriers with the literature of the area. In this way, one can confirm the importance of effective communication in project management and the need to avoid or mitigate communication barriers in order to contribute to the effectiveness of the project.

Key words: *project management, communications management, communication barriers, international projects.*

1 INTRODUÇÃO

No cenário de negócios, não existem mais barreiras geográficas. Com isso, surgiu a possibilidade de as empresas ampliarem seus mercados, além das barreiras nacionais e comercializarem seus produtos e serviços internacionalmente. Para isso, elas precisam criar estratégias que possibilitem sua sobrevivência à intensa competição global e seu destaque nesses novos mercados.

A fim de que os seus objetivos estratégicos sejam alcançados mais facilmente, as empresas tomam proveito de métodos, ferramentas e padrões utilizados no mercado. Em se tratando de atingir um objetivo, em um determinado prazo, com data de início e data de fim e custos definidos, as organizações definem projetos. Conforme o PMI (2013, p. 3), um projeto consiste em:

Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos

ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade de o projeto deixar de existir.

Dessa maneira, o gerenciamento de projetos tem ganhando progressivamente o espaço dentro das empresas, não apenas por facilitar o comando dos negócios, como também por fornecer metodologias que apoiam as empresas a atingirem seus objetivos, além de gerar possibilidades de ganhos financeiros maiores entre os usuários dessa prática.

Nesse contexto, a gestão das comunicações constitui uma das dez áreas do conhecimento do Guia PMBOK. De acordo com Souza, Viana e Alencar (2008), a gestão da comunicação é um fator determinante para o sucesso ou o fracasso de um projeto e saber gerenciá-la tem se tornado um requisito fundamental para garantir que eles sejam controlados e executados, do início ao fim conforme o planejado.

Nos projetos internacionais, parte das equipes está dispersa geograficamente, tal dispersão somada à cultura e idiomas diferentes representam grandes desafios no planejamento e na execução de um projeto e influencia diretamente na comunicação entre suas partes interessadas. Então, apesar da transposição das barreiras geográficas, as barreiras de comunicação permanecem presentes.

Conforme concluído por Fukuyama et al. (2016, p.14), após pesquisas na literatura da área, existem 18 barreiras de comunicação na gestão de projetos que foram divididas em 4 agrupamentos: (1) barreiras ligadas à informação; (2) barreiras ligadas ao indivíduo; (3) barreiras ligadas à relação emissor e o receptor e (4) barreiras ligadas ao projeto.

Com isso, o objetivo deste trabalho consiste em avaliar as barreiras existentes de gestão das comunicações na realização de um projeto, com foco em projetos internacionais através de uma pesquisa qualitativa.

Frequentemente, a gestão de projetos é utilizada pelas empresas visando diminuir o número de projetos problemáticos, entretanto as falhas de comunicação estão trazendo grandes problemas para os projetos. Por isto, é preciso que a gestão de comunicação tenha uma importância maior na gerência dos projetos (PATAH; CARVALHO, 2012).

Sendo assim, a realização deste trabalho justifica-se em ter uma comunicação apropriada em um projeto internacional e, além disso, identificar as barreiras de comunicação presentes nestes tipos de projeto para criar uma base científica que contribua para que o gerente de projetos saiba lidar de forma eficiente seus projetos e criar diferencial.

Os procedimentos metodológicos deste trabalho visam utilizar a definição de barreiras comunicacionais em projetos proposta por Fukuyama et al. (2016) para construir um estudo de caso baseado em pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, a fim de trazer entendimento à empresa estudada, para que ela tenha visão dos seus problemas de

gerenciamento de comunicação e, a partir disto, possa desenvolver soluções visando uma maior produtividade em seus projetos. Não só os projetos internacionais, que são o foco deste trabalho, mas nos demais projetos executados pela organização.

A estrutura do artigo é dividida em cinco seções. A próxima seção apresenta a revisão teórica, abrangendo conceitos de gerenciamento de projetos, gerenciamento de comunicações e barreiras à comunicação. Na seção seguinte são descritos os instrumentos metodológicos da pesquisa, em seguida, a próxima seção traz a análise dos resultados e, por fim, a última seção descreve as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO:

Esta seção compreende os conceitos básicos abordados no estudo. Abrange os conceitos de gerenciamento de projetos internacionais, comunicações em gerenciamento de projetos e problemas na gestão de comunicação.

2.1 Gerenciamento de projetos internacionais

A globalização, alavancada em muito pelo advento da Internet, fez com que as barreiras geográficas fossem transpostas e permitiu que as empresas, antes limitadas à produção nacional, passassem a exportar seus produtos e serviços. No caso das empresas de Tecnologia de Informação (TI), o cenário atual permitiu que essas exportassem seus softwares para outros países. Para isso, estas empresas passaram a trabalhar não somente em projetos nacionais, mas também em projetos internacionais (RODRIGUES; SBRAGIA, 2011).

A norma NBR ISO 10006 (ABNT, 2000, p. 2) define projeto como sendo um “processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para o alcance de um objetivo conforme requisitos específicos”. Ainda, segundo o PMI (2013), um projeto é definido por um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Um projeto internacional consiste em um projeto que envolve múltiplas localidades, equipes, organizações e unidades de negócio com a interação de *stakeholders* de diversos países e diferentes contextos culturais (SILVA, 2011). Conhecidos também como globais, são uma classe distinta de projetos, com características e desafios próprios.

De acordo com Rodrigues (2010), a nova realidade dos projetos globais introduz uma gama inédita de desafios gerenciais, a partir do momento em que indivíduos de diferentes

organizações, de diferentes países, e com diferentes sistemas de valores precisam compartilhar autoridade, responsabilidade e tomada de decisões.

2.2 Comunicações em gerenciamento de projetos

Segundo Kerzner (2006), pode-se definir a gestão de projetos como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto. Ainda, segundo o (PMI, 2013, p. 4), o “gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”.

Carvalho e Mirandola (2007) acrescentam que um projeto é considerado um sucesso em sua implementação caso atenda a quatro critérios: tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente. Em relação ao último critério citado, a satisfação do cliente, a gestão da comunicação é a forma de se reportar os resultados aos clientes, impactando assim, na satisfação deles em relação ao projeto.

A gestão da comunicação é um dos alicerces dentro da administração de um projeto, já que esta área constitui uma das dez áreas de conhecimento do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK). De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 286):

O gerenciamento da comunicação inclui os processos de (1) planejar o gerenciamento das comunicações, (2) gerenciar as comunicações, e (3) controlar as informações. O planejamento do gerenciamento das comunicações envolve o desenvolvimento de uma abordagem adequada e um plano de comunicações com base nas necessidades e requisitos dos *stakeholders*. O gerenciamento da comunicação envolve a criação, distribuição, armazenamento e recuperação das informações do projeto. Finalmente, o controle das informações visa assegurar que as necessidades de informações das partes interessadas do projeto estejam sendo atendidas.

A comunicação é considerada a atividade que demanda mais esforço do gerente de projetos. De acordo com Souza; Viana e Alencar (2008), estima-se que um gerente de projetos gaste cerca de 90% do seu tempo envolvido com algum tipo de comunicação (formal, informal, verbal, escrita). Embora a realidade mostre que o gerenciamento dessa área é frequentemente ignorado por esses mesmos gerentes, o que pode acarretar consequências drásticas para um projeto e sua equipe.

Consequências estas que podem impactar negativamente no projeto. Segundo Carvalho e Mirandola (2007), o processo de comunicação está significativamente associado ao sucesso ou fracasso na atividade de projetos, sendo a comunicação um elemento essencial para o bom andamento, desenvolvimento e implantação de um projeto de TI.

Devido ao tamanho do esforço e da sua importância para atingir o objetivo do projeto, o PMI (2013) confere à área de comunicação o status de atividade principal do gerente de

projetos. O que comunicar, a quem, quando, por meio de qual canal, como codificar a mensagem, qual o campo de conhecimentos do *stakeholder* a quem se comunica algo, o que fazer para garantir que a mensagem foi recebida e interpretada a contento são de responsabilidade do gerente do projeto.

Ainda de acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2013), embora todos os projetos compartilhem a necessidade de comunicar as informações do projeto, as necessidades de informação, os meios e os métodos de distribuição podem variar muito.

Um meio de comunicação é um instrumento ou forma de conteúdo utilizado para a realização do processo comunicacional. Um relatório, um e-mail, um bate-papo, uma reunião, uma ligação ou conversa informal entre as partes interessadas consistem em meios de comunicação do projeto. De acordo com o (PMI, 2013, p. 286):

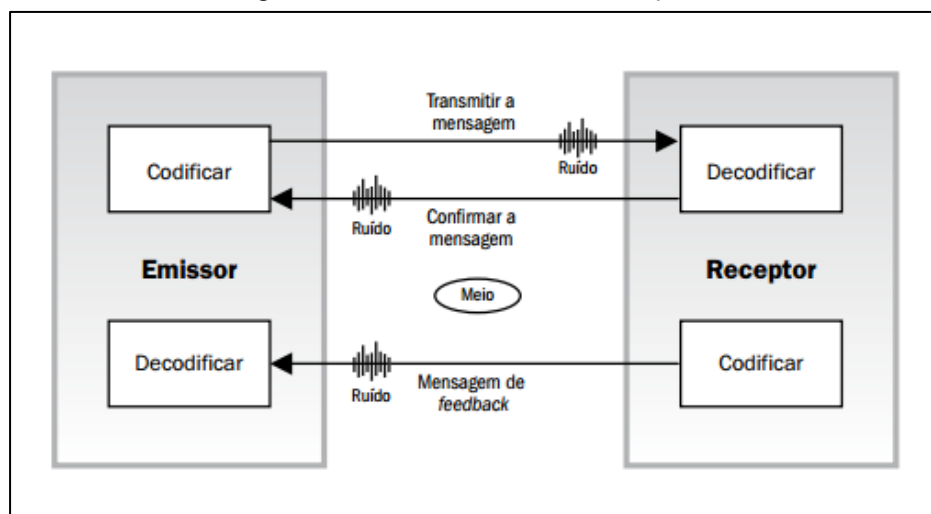
As atividades de comunicação envolvidas nesses processos podem ter frequentemente muitas dimensões potenciais que devem ser consideradas, incluindo, mas não se limitando a:

- Interna (dentro do projeto) e externa (cliente, fornecedores, outros projetos, organizações, o público);
- Formal (relatórios, minutas, instruções) e informal (*e-mails*, memorandos, discussões ad hoc);
- Vertical (nos níveis superiores e inferiores da organização) e horizontal (com colegas);
- Oficial (boletins informativos, relatório anual) e não oficial (comunicações confidenciais); e
- Escrita e oral, e verbal (inflexões da voz) e não verbal (linguagem corporal).

A comunicação implica obrigatoriamente em participação, em troca de mensagens, em emissão ou recebimento de informações. Para Cleland e Ireland (2002) apud Koloteto (2007), a comunicação é um processo em que duas ou mais pessoas efetivam a troca de entendimento sobre algo, podendo ser realizado através de uma comunicação não-verbal (toque ou linguagem corporal) ou através do uso de símbolos escritos ou falados.

O processo de comunicação é composto por seis elementos principais: emissor ou fonte, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor, contidos na figura 1.

Figura 1 - Modelo básico de comunicação



Fonte: PMI, 2013

Os elementos do modelo básico de comunicação (figura 1), conforme o PMI (2013), podem ser entendidos como:

- **Emissor:** responsável por transmitir a mensagem, assegurando que as informações comunicadas estão claras e completas.
- **Codificação:** forma de transformar pensamentos ou ideias em símbolos entendíveis ao receptor.
- **Receptor:** responsável por garantir que as informações sejam recebidas integralmente, compreendidas corretamente e confirmadas ou respondidas da forma apropriada.
- **Decodificação:** reconversão da mensagem de símbolos para pensamentos ou ideias.
- **Mensagem:** saída da comunicação.
- **Meio:** mecanismo para transmitir a mensagem.
- **Ruído:** interferência na mensagem que pode levar a sua distorção.
- **Transmissão:** envio da mensagem do emissor através de um canal comunicação.
- **Confirmação:** sinalização, por parte do receptor, do recebimento da mensagem.
- **Feedback:** resposta do receptor à mensagem recebida. As ideias e pensamentos são codificados e enviados ao emissor da mensagem inicial.

Para Arantes (1998) apud Carvalho e Mirandola (2007), a comunicação é a base para a sobrevivência, o crescimento e a continuidade das organizações. Somente por meio de processo

de comunicação eficaz é possível que as atividades distribuídas entre os vários colaboradores que integram uma organização atinjam os objetivos planejados.

2.3 Problemas na gestão das comunicações em gerenciamento de projetos

Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto. O processo de comunicação em si já é um desafio. Ter uma comunicação eficaz com as partes interessadas do projeto, acrescentando a isto um cenário de um projeto internacional, pode tornar o projeto muito mais suscetível à ocorrência de uma série de ruídos ou interferências que comprometem as mensagens. Segundo Alonso et al. (2013), os ruídos provocados na comunicação podem trazer distorções na informação a ser transmitida e criar barreiras ao processo comunicacional.

Após pesquisa na literatura da área, Fukuyama et al. (2016) definiu 18 barreiras principais que impactam na comunicação em um projeto, as quais foram distribuídas em quatro grupos:

1. Barreiras ligadas à informação;
2. Barreiras ligadas ao indivíduo;
3. Barreiras ligadas à relação emissor e o receptor;
4. Barreiras ligadas ao projeto.

Cada uma das barreiras encontradas e seu respectivo agrupamento podem ser vistos no quadro 1.

Quadro 1 - Síntese literária das barreiras à comunicação.

Barreiras ligadas à informação
▪ Informação incompleta ou filtrada. ▪ Excesso ou irrelevância de informações. ▪ Falta de clareza da informação. ▪ Armazenamento e distribuição da informação. ▪ Estrutura ou regras organizacionais.
Barreiras ligadas ao indivíduo
▪ Percepção associada ao conhecimento, à educação e experiência do indivíduo. ▪ Habilidade de comunicação do indivíduo. ▪ Resistência à mudança do indivíduo.
Barreiras ligadas à relação emissor e o receptor
▪ Posição, status e competição entre emissor e receptor. ▪ Necessidades divergentes entre emissor e receptor. ▪ Culturas distintas entre emissor e receptor. ▪ Conflito entre emissor e receptor.

Barreiras ligadas ao projeto
▪ Falta de envio da informação ou envio no momento errado. ▪ Falta de plano de comunicação formal. ▪ Falta de comunicação mais frequente. ▪ Falta de feedback. ▪ Distância geográfica entre equipes do projeto. ▪ Mudança e necessidades e especificações do projeto.

Fonte: Fukuyama et al. (2016)

Para Chaves (2007) apud Souza, Viana e Alencar (2008), muitas dessas barreiras surgem como consequência de indivíduos e grupos com diferentes graus de habilidade e conhecimento técnico, equipes e atividades geograficamente dispersas, políticas e regras de poder na organização bem como compreensão das exigências e soluções das várias partes interessadas no projeto.

Além das 18 barreiras definidas por Fukuyama et al. (2016), diversos autores abordam as barreiras do processo comunicacional. Entre eles, Ferreira apud Carvalho e Mirandola (2007, p. 331) argumenta que:

As barreiras à comunicação podem ser tanto físicas como de significado ou psicológicas. As barreiras físicas são obstáculos ao longo da transmissão da informação. Já as chamadas barreiras de significado ou barreiras psicológicas são relacionadas às variáveis interpessoais entre emissor/receptor e à utilização de códigos não partilhados.

Um dos principais motivos de fracasso em um projeto é o desrespeito ao prazo acertado. Os prazos dos projetos são afetados por motivos como atraso de acesso à informação, interpretação do escopo, solicitação de alterações, atraso na solicitação de contratação de recursos humanos entre outros. De acordo com Braga (2005, p. 97), as barreiras de comunicação impactam no cumprimento de prazos, bem como no cumprimento do orçamento, pois esses possuem ligação com a comunicação e ainda descreve que “falhas de comunicação têm alto impacto no sucesso do projeto”.

Vargas (2002) apud Braga (2005) afirma que, para que a comunicação organizacional seja efetiva deve-se desenvolver habilidades que superem as barreiras no processo de comunicação, pois as barreiras dificultam a execução e o sucesso do projeto e “as barreiras da comunicação sempre irão existir, o diferencial está na habilidade de reduzir os ruídos” (BRAGA, 2005).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste trabalho foi avaliar as barreiras existentes na gestão das comunicações na realização de um projeto, com foco em projetos internacionais através de uma pesquisa qualitativa. A fim de atingir este objetivo, foi utilizado um estudo de caso. Para isto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Levantar quais práticas de comunicação utilizadas pela empresa durante a duração do projeto bem como sua frequência de utilização entre os participantes do projeto;
- Identificar as barreiras de comunicação presentes no projeto;
- Avaliar, frente à literatura pesquisada, o impacto das barreiras de comunicação no projeto.

Foi escolhido a equipe de um projeto internacional, realizado por uma empresa de desenvolvimento de softwares. Foi realizada pesquisa bibliográfica para fornecer material base para guiar na análise dos resultados obtidos. Na busca dos objetivos específicos, foram levantadas as práticas e os meios de comunicação utilizados pela empresa no projeto. Para isto, foi realizada uma investigação documental, tomando por base o plano de comunicação do projeto e demais documentos e ferramentas que auxiliaram nas comunicações dos membros do projeto e de seus *stakeholders*.

Foi construído um caso, a partir dos relatos obtidos nas entrevistas semiestruturadas com o gerente do projeto e os membros da equipe. O roteiro das entrevistas consistia em quatro blocos, cada um representando um agrupamento das barreiras comunicacionais identificadas por Fukuyama (2016) na literatura da área. Cada agrupamento continha questões relacionadas as barreiras e tentavam identificar, sem indicar qual era a barreira ao entrevistado, se ela existiu e como ela impactou durante a realização do projeto. No total, as entrevistas dos membros foram baseadas em um questionário com 42 questões, mas não se limitando à elas.

O caso foi estudado a partir da análise de conteúdo e sobre a ótica da literatura referente às barreiras à comunicação, tentando identificar como elas estiveram presentes no projeto e se vieram a impactá-lo de alguma forma. Conforme sugere a pesquisa qualitativa, as análises do caso mesclaram a interpretação dos pesquisadores com citações e vocabulário dos entrevistados (YIN, 2001). A próxima seção apresenta os principais resultados da pesquisa.

Perfil da empresa

A organização estudada é uma pequena empresa do ramo de desenvolvimento de *softwares*, situada em Uberlândia, Minas Gerais e tem uma participação consolidada no

mercado nacional. Atende cerca de 170 clientes no Brasil, entre eles corporações de grande, médio e pequeno porte, em diferentes segmentos, atuando em quase todos os estados brasileiros, em mais de 70 cidades no país e com clientes no exterior. A empresa possui 17 anos de experiência de mercado, trabalhando na área de softwares para sistemas móveis e atualmente possui cerca de 75 funcionários.

Caracterização do projeto

O projeto escolhido para o estudo de caso foi o primeiro projeto internacional da empresa, com início em outubro de 2015 e término em novembro de 2016, quatro meses após o prazo previsto inicialmente. Seu objetivo principal foi adaptar um sistema de Automação de Força de Vendas (AFV) e de Televendas, já existente e utilizado por outras empresas no Brasil, para ser utilizado por uma empresa engarrafadora de bebidas localizada em Bangkok, capital da Tailândia.

Para isso, foram necessárias modificações no sistema já existente para atendimento das regras de negócio do contratante. A entrega do projeto foi estimada em um prazo de 11 meses. Durante a realização do projeto, todos os membros da equipe, que foram entrevistados nesta pesquisa, se deslocaram para a sede do cliente, em Bangkok, de modo a facilitar no entendimento das regras, adaptação com a cultura do cliente e facilitar a comunicação entre o cliente e a equipe do projeto. Dessa forma, uma parte do desenvolvimento do projeto foi feita no Brasil, na sede da empresa e outra, a maior parte, *in loco*, no cliente.

Caracterização dos entrevistados

Os participantes da amostra pertencem às áreas de análise de negócio, implantação, testes, desenvolvimento e gerência de projetos. A equipe principal do projeto, que ficou alocada exclusivamente nele durante sua execução, foi composta por seis membros, as suas funções na organização eram: um gerente de projetos; um analista de negócios; dois analistas de implantação e testes; e dois desenvolvedores, todos brasileiros, homens, 50% com até 30 anos de idade e o restante com até 25 anos. Essa mesma proporção se repete em relação à experiência e tempo de trabalho, cerca de 50% da equipe tem acima de oito anos de trabalho na empresa e são profissionais sêniores e a outra metade tem até dois anos, considerados profissionais com pouca experiência e pouco tempo de trabalho na empresa.

Na próxima seção, serão apresentados os resultados do caso analisado, separados de acordo com os quatro blocos do questionário utilizados nas entrevistas.

4 RESULTADOS

4.1 Análise

Nos tópicos que seguem, cada barreira é analisada de acordo com informações do caso apresentado na seção anterior e com base na literatura da área.

4.1.1 Barreiras ligadas ao projeto

O objetivo deste bloco do questionário era identificar quais das barreiras consideradas pela literatura como ligadas a projeto estiveram presentes no caso estudado.

- **Falta de plano de comunicação formal:**

Segundo o Guia PMBOK (2013), um plano de gerenciamento de comunicação consiste em um componente que descreve como as comunicações do projeto serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas, pode incluir diretrizes e modelos para reuniões de andamento do projeto, reuniões da equipe do projeto, reuniões eletrônicas e mensagens de e-mail.

A comunicação é um indicador de desempenho de uma equipe e o conhecimento do plano de comunicação do projeto é um fator crítico do gerenciamento (RABECHINI Jr. et al. 2011). Somente o gerente e um dos integrantes da equipe relataram ter conhecimento da existência de um plano formal de comunicação. Os demais integrantes (67%) informaram que não conheciam a existência de um plano de comunicação e ainda que não tiveram acesso a ele. Segundo esses integrantes, havia atividades para comunicação com o cliente, mas elas não foram executadas baseadas em um plano.

- **Falta de comunicação mais frequente:**

Não foi considerada barreira, visto que, em relação à comunicação com o cliente, a opinião dos respondentes foi unânime, todos relatam uma comunicação frequente, praticamente diária, sobretudo quando a equipe estava trabalhando na sede do cliente.

Pode-se perceber que, à medida que o projeto foi avançando e tornando-se mais complexo, a frequência de comunicação aumentou em muito, isto corrobora com Fukuyama et al. (2016, p. 13), que afirma “quanto mais complexo e obscuro é o projeto, maior deverá ser o plano e a frequência de comunicação”.

▪ **Falta de envio da informação ou envio no momento errado:**

Sobre o envio da informação, todos os entrevistados afirmaram que os prazos de envio não foram respeitados, as informações demoravam a chegar. Mesmo trabalhando diretamente no cliente, cenário que facilitou a troca de informações, quando se precisava da aprovação de algum documento ou validação de regras, houve atraso e demora por parte do cliente.

Como o tempo de resposta estava diretamente ligado ao cronograma, o atraso no envio da informação influenciou no prazo de entrega do projeto. Pode-se perceber que a demora do cliente para decidir ou fornecer informações que impactavam no desenvolvimento de regras criaram ruídos que, conseqüentemente, interferiram no resultado do projeto.

▪ **Falta de feedback:**

O *feedback* é fundamental para se conseguir avaliar o que o receptor entendeu da mensagem e criar, entre os dois, uma interação (MOLENA, 2014). Tanto a equipe quanto o gerente concordou que houve *feedback* e esse foi feito de diversas maneiras, desde a repetição do que havia sido entendido quanto a realização de desenhos, exemplos de cálculos e protótipos de tela durante as reuniões para confirmar o entendimento das regras.

Porém, quem discutia as regras não eram as mesmas pessoas que viriam a aprovar as especificações de desenvolvimento, ou ainda não eram as pessoas que as iriam utilizar. Isso ocasionou muitas divergências na entrega das funcionalidades, exigindo diversas mudanças e retrabalho para a equipe do projeto.

Dessa maneira, percebe-se que houve sim a prática do *feedback*, porém ele não foi feito de uma maneira que garantisse que as regras que estavam sendo aprovadas eram realmente o que o cliente desejava, foi um *feedback* fraco. Segundo Kerzner (2009), somente um *feedback* forte garante que o emissor entendeu a mensagem e demonstra seu interesse pela opinião do receptor.

▪ **Distância geográfica entre equipes do projeto:**

A distância é uma barreira física e, segundo Gonzales (2011), representa uma grande dificuldade no gerenciamento de um projeto. Equipes geograficamente dispersas, sofrem com os problemas da comunicação não-presencial, não contribuindo com a afirmação de Silva et al. (2015) de que a comunicação presencial aumenta a motivação da equipe.

Na opinião do gerente, a distância geográfica em si não interferiu tanto no projeto, houve interferência, mas não como a diferença do fuso horário ou a cultura. Divergindo da opinião do gerente, 80% do time acredita que a distância geográfica influenciou no projeto.

▪ **Mudança de necessidades e especificações do projeto:**

De forma unânime, a equipe e o gerente alegam a ocorrência de um grande número de mudanças no escopo. Percebe-se que houve tanto a coleta ineficaz da equipe em levantar as lacunas (*gaps*) corretamente e realizar uma análise de forma mais detalhada antes de fechar o escopo do projeto, quanto também várias mudanças de ideia do cliente. Mudanças estas, que foram aceitas sem a formalização do impacto da mudança no escopo nem comunicação às partes interessadas.

Conforme Alonso et al. (2013), as sugestões do cliente de modificações que não foram definidas no escopo inicial do projeto, quando acatadas, podem gerar atrasos no cronograma e dilatar o prazo de entrega. Nesse caso, isso resultou em um enorme atraso na entrega do projeto, fazendo com que a equipe, que iria ficar alocada no cliente apenas um mês, ficasse seis meses.

4.1.2 Barreiras ligadas à informação

O objetivo deste bloco do questionário era identificar quais das barreiras consideradas pela literatura ligadas à informação, foram identificadas no caso estudado.

▪ **Informação incompleta ou filtrada:**

A incompletude das informações enviadas pelo cliente à equipe para o planejamento e desenvolvimento do projeto é claramente evidenciada pelo seu envio da mesma à sede do cliente. O gerente cita que esse foi o principal motivador desta decisão. Além disto, a maior parte dos entrevistados acredita que as inúmeras indefinições de escopo, junto da falta de informações técnicas detalhadas do cliente caracterizaram uma barreira de comunicação, inibindo a eficácia da comunicação e descaracterizando a mensagem e o objetivo pretendido (HEDLER et al., 2015).

▪ **Excesso ou irrelevância de informações:**

“A falta de seleção das informações e das formas da filtragem acaba confundindo ao invés de ajudar” (MOLENA, 2014, p.24). Observa-se que houve inúmeros arquivos e informações fornecidas pelo cliente que eram irrelevantes ou redundantes, esse excesso ocasionou sobrecarga de informações e na necessidade de repetitivas reuniões a fim de confirmá-las.

▪ **Falta de clareza da informação:**

Para a maioria da equipe, o excesso e a irrelevância de informações não foi tão significativo quanto a falta de clareza das informações. Informações relevantes não foram

detalhadas, nem foram confirmadas se eram válidas. A falta de confiança no ambiente de projetos, nesse caso, entre cliente e equipe do projeto, produziu ruídos na comunicação, evidenciando temores e suposições dos membros da equipe (RABECHINI Jr. et al., 2011).

Muitas vezes, os membros da equipe desenvolveram os requisitos “sem entender para que realmente funcionavam”, porque o cliente não conhecia suas próprias regras e, o pouco que se sabia, estava descentralizado, baseado no conhecimento tácito das pessoas e não em documentações formais.

Então, em diversos momentos, houve retrabalho porque a equipe do cliente esqueceu ou não sabia que a regra funcionava de determinada forma e quando sabia, a informação não era totalmente clara.

▪ **Armazenamento e distribuição da informação:**

Pode-se perceber que a distribuição e o armazenamento da informação representaram uma barreira no projeto, visto que não foram feitas da melhor maneira. Não houve centralização no armazenamento das documentações, a rede interna da empresa não foi utilizada e os documentos eram enviados, principalmente, por Skype e e-mail.

Mesmo havendo um site na *intranet* da empresa, para disponibilizar todas as informações do projeto, sempre que possível, aos interessados e facilitar o acesso por eles (BASSANI; SA; SANTOS, 2011), esse não foi utilizado pela equipe do projeto. Algumas informações eram discutidas e não foram armazenadas ou documentadas, causando esquecimento da equipe, tornando o armazenamento insatisfatório (BRAGA, 2005).

▪ **Estrutura ou regras organizacionais:**

Segundo Hedler et al. (2015), a conversa face a face é um canal que propicia a riqueza de informações, contudo, devido à complexidade da organização e o tamanho dela, este canal não pode ser utilizado com frequência.

No caso do projeto em estudo, observou-se que, apesar da equipe citar certa abertura e fácil acesso às fontes de informação, o número de níveis organizacionais em que a decisão tinha que ser tomada era muito grande, havia muitos usuários finais do sistema e a informação estava distribuída por toda a organização. Mesmo com pessoas responsáveis por centralizar e intermediar essas decisões o processo se prolongou e, em muitas vezes, houve excessiva ida e volta de informações.

Corroborando as afirmações de Kolotelo (2007, p.7), “quanto maior a organização, maior é o número de níveis que a comunicação tem que passar, maior é o tempo para que a comunicação seja completada, aumentando a probabilidade de problemas de comunicação”.

4.1.3 Barreiras ligadas à relação emissor e o receptor:

Neste bloco, o objetivo do questionário era identificar como as barreiras da relação entre emissor e receptor das barreiras estiveram presentes no projeto.

▪ **Necessidades divergentes entre emissor e receptor:**

De acordo com Silveira (2008), o comprometimento das pessoas na fase inicial do projeto evita o retrabalho e aumenta as possibilidades de sucesso do projeto. Como informado pela equipe e o gerente, houve falta de comprometimento por parte da equipe do cliente, que reteve algumas informações no início do projeto. Segundo eles, essa dificuldade ocorreu, pois, a implantação do novo sistema vinha para substituir o sistema antigo desenvolvido pela equipe do cliente.

Além disso, pode-se observar que houve divergências de necessidades entre a equipe do projeto e o cliente. Para o cliente era muito importante o visual do sistema, a interface. Eles queriam adaptar o sistema para ficar visualmente igual ao sistema antigo e não davam prioridade para a regra de negócio, enquanto a equipe do projeto se preocupava com a definição correta das regras de funcionamento do sistema.

▪ **Posição, status e competição entre emissor e receptor:**

Conforme Tonet e Paz (2006, p. 85), essa barreira ocorre pela “resistência da fonte em repassar o conhecimento que detém, por receio de perder status ou poder, por temer ser substituído pelo aprendente, ou outros motivos”.

Percebe-se que a equipe não identificou barreiras ou não se sentiram impactados pelas que existiram. Segundo informado, não houve dificuldades em obter a informação dos emissores por causa de sua posição ou status na relação equipe do cliente com a equipe do projeto, conforme um dos entrevistados cita “*eles eram solícitos e acessíveis*”. E nem nas comunicações dos membros da equipe com o gerente do projeto.

▪ **Culturas distintas entre emissor e receptor:**

As diferenças culturais são responsáveis pela falha na comunicação devido, especialmente, às barreiras linguísticas (CYGANCZUK; MENDES Jr.; PECORA Jr., 2016).

No projeto em estudo, identificou-se como barreira linguística a dificuldade em entender o inglês falado pelo os tailandeses, por causa do sotaque e também por falarem muito baixo.

Pode-se observar que não só a cultura do país, mas a cultura organizacional também influência no projeto. Como apontado por Altíssimo (2009, p. 22 apud Alonso et al., 2013, p. 170):

“A comunicação é influenciada pela cultura da organização, pois é nela que são construídos os símbolos e onde se estabelecem os parâmetros de valores e comportamentos a serem seguidos pelos colaboradores, baseados em pressupostos desenvolvidos ao longo do tempo, pela própria história da organização”.

Foram citados pelos entrevistados como problemas: o ritmo mais lento de trabalho dos tailandeses, a forma com que eles tratavam a equipe do projeto perante os atrasos e contratempos, além da diferença dos processos já estabelecidos na organização. Os quais a equipe do projeto teve que aprender e incorporar para que o projeto fosse aceito. Todos estes fatores foram identificados pela equipe e pelo gerente como influências negativas no desempenho do projeto.

▪ **Conflito entre emissor e receptor**

O conflito entre as partes aparece quando há interesses divergentes ou disputas principalmente por recursos escassos (PEREIRA; RABECHINI Jr., 2014) e “faz com que o receptor selecione a mensagem” (FUKUYAMA et al., 2016, p. 13).

Foi citado pelos membros que houve conflitos com o gerente em relação à sobrecarga de trabalho, pressão para entregas e consequente *stress* causado por isso. Em relação ao cliente, houve conflito em relação à definição se as alterações eram mudanças no escopo, conforme defendido pela equipe, ou se deveriam ser parte do escopo, conforme solicitado pelo cliente.

Além disto, houve incômodo na forma com que os tailandeses tratavam a equipe em relação contratempos no projeto e atrasos nos prazos. Eles desdenhavam e faziam piadas em algumas reuniões, mesmo sem malícia, isso gerou mal-estar e irritou alguns membros da equipe.

Pode-se perceber também que houve muitos conflitos entre os membros da equipe em relação ao entendimento das regras, houve diversas divergências. Nesses momentos, o gerente tomou as rédeas da situação e passou a controlar e decidir qual era a melhor decisão, tentando chegar em um acordo, na melhor solução, seguindo o sugerido por Roque e Monteiro (2003, p. 8) de que “os conflitos devem ser administrados, para evitar que o desempenho diminua”.

4.1.4 Barreiras ligadas ao indivíduo

O objetivo deste bloco do questionário era identificar quais das barreiras consideradas pela literatura como pertencentes ao indivíduo, foram identificadas no caso estudado.

- **Percepção associada ao conhecimento, à educação e experiência do indivíduo:**

De acordo com Fukuyama et al. (2016), essa barreira contribui para que haja seleção não intencional da mensagem e isso pode gerar equívoco e distorção em sua interpretação.

Pode-se observar que, no cliente, o entendimento das regras era baseado no conhecimento das pessoas, dessa forma, a informação estava distribuída por toda a organização. Percebe-se, então, que o conhecimento tácito da equipe do cliente influenciou na disseminação de informações incompletas ou distorcidas para a equipe do projeto.

Conforme um dos entrevistados cita sobre o entendimento das regras: “eles não sabiam que não sabiam” e esta falta de conhecimento, junto das informações distorcidas, impactaram no entendimento do escopo, gerando divergências entre o que o cliente havia pedido e em o que foi entregue pela equipe do projeto.

- **Habilidade de comunicação do indivíduo:**

Conforme destacado por Alves (2008), as falhas de comunicação podem gerar um grande desgaste na relação entre os envolvidos no projeto. Dessa forma, a habilidade interpessoal de comunicação eficaz é imprescindível para um bom gerenciamento de projetos.

Segundo relatado, houve ruídos no processo de transmissão da informação do projeto em estudo, tanto na forma com que o analista de negócios documentou os requisitos (comunicação escrita), quanto nas conversas em reuniões (comunicação verbal).

A maioria da equipe, inclusive o gerente, relata dificuldade em se expressar em inglês, não só pela complexidade das regras, mas porque nenhum dos membros do projeto havia trabalhado anteriormente comunicando-se exclusivamente em inglês com clientes. Eles descrevem que se sentiram intimidados no começo, com falta de confiança ao falar e dificuldades em expressar claramente suas ideias, impactando, dessa forma, no correto processo de comunicação entre as partes.

- **Resistência à mudança do indivíduo:**

A resistência ou indisponibilidade das pessoas para mudanças que se tornam necessárias caracteriza-se como uma das dificuldades que surgem na execução de projetos (TONET; PAZ, 2006).

Em relação à equipe do projeto, percebe-se que houve flexibilidade às mudanças. Foram relatadas, pela maioria, alterações na rotina de trabalho, nos processos de testes do sistema, na postura perante o cliente e no formato do cronograma do projeto. Em concordância com os estudos de Ramos, Mota e Silva, (2011), que indicam a flexibilidade à mudança como um dos fatores que determinam o sucesso dos projetos.

Entretanto, por parte do cliente, percebeu-se resistência inicial em aceitar a mudança dos sistemas, essa resistência fez com que algumas pessoas não liberassem ou atrasassem a liberação de informações para a equipe do projeto.

4.5 Considerações sobre o caso

Os resultados da pesquisa permitiram confirmar que pelo menos 16 barreiras à comunicação das 18 propostas por Fukuyama et al. (2016) estiveram presentes no caso estudado. As barreiras “*comunicação mais frequente*” e “*posição status e competição entre emissor e receptor*” são as falhas de comunicação que não foram identificadas ou não tiveram influência percebida pelos entrevistados.

Também foi possível perceber que, dentre as barreiras presentes, algumas delas foram mais relevantes, como: “*informação incompleta ou filtrada*”; “*falta de clareza da informação*”; “*falta de envio da informação ou envio no momento errado*”; “*mudança de necessidades e especificações do projeto*”; e “*estrutura ou regras organizacionais*”.

Apesar de influenciarem o cumprimento do prazo, do orçamento e impactar em outros aspectos dentro dos projetos, as barreiras de comunicação não podem ser eliminadas, no entanto, elas podem ser evitadas ou mitigadas. Para isso, é necessária uma boa comunicação, feita de forma eficaz e gerenciada corretamente pelo gerente. Dessa forma, as barreiras são transpostas e, assim, consegue-se atingir o sucesso do projeto.

Portanto, sugere-se que a empresa foque inicialmente em resolver as barreiras que mais se destacaram, seguindo o princípio de Pareto (PALADINI, 1997), os maiores problemas, nesse caso as barreiras que mais se destacaram, são responsáveis pelos maiores impactos. Objetivando a eliminação das causas desses problemas, resolve-se 20% das barreiras que, consequentemente, impactam em 80% do projeto.

Outra forma de minimizar os impactos das barreiras de comunicação é defini-las como riscos do projeto, registrando-as na Matriz de Riscos do Projetos, planejando, desde o início,

quais ações serão implementadas no projeto para que elas sejam evitadas e quais ações serão realizadas para que elas sejam mitigadas quando ocorrerem.

5 CONCLUSÕES

Mesmo com a importância comprovada da gestão das comunicações em projetos na literatura da área, poucos são os trabalhos que se referem ao estudo das comunicações e nas possíveis soluções em relação às barreiras à comunicação, em especial nos projetos internacionais. Dessa maneira, o objetivo deste estudo foi identificar quais das barreiras propostas por Fukuyama et al. (2016) estiveram presentes na gestão de um projeto internacional de uma empresa de desenvolvimento de softwares.

Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas aplicadas ao gerente e à equipe do projeto. Como resultado, foi construído um estudo de caso, onde analisou-se, frente à literatura da área, cada uma das 18 barreiras e seus impactos nos objetivos do projeto.

Os resultados puderam confirmar que grande parte das barreiras e falhas de comunicação analisadas estiveram presentes e tiveram sua influência percebida nos resultados do projeto, influenciando no escopo, tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente e demais objetivos da organização.

Como o presente estudo se limitou a identificar se as barreiras propostas que estavam presentes no projeto em questão e em como os impactos delas podem ter sido percebidos pela equipe e influenciado o projeto, não foram sugeridas melhorias em tempo hábil de serem colocadas em prática para que os resultados pudessem ser considerados neste trabalho.

Portanto, sugere-se para estudos futuros, a análise dessas barreiras em outras empresas, de portes e setores diferentes, tanto em projetos nacionais quanto internacionais. Além disto, é necessária a identificação e execução de melhorias para que os impactos não atrapalhem no alcance dos objetivos dos futuros projetos, criando e implementando processos e metodologias que facilitem a comunicação eficaz no projeto, transformando, assim, as barreiras comunicacionais em oportunidades.

REFERÊNCIAS:

ABNT. **NBR ISO 10006: Sistemas de gestão da qualidade - Diretrizes para a gestão da qualidade em empreendimentos** Rio de Janeiro, 2000.

ALONSO, L. B. N. et al. Comunicação e compartilhamento do conhecimento entre equipes em automação de processos. **Revista Comunicologia**, n. 2002, p. 165–183, 2013.

ALVES, P. de M. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos: Estudo de caso em uma Empresa do Setor Metalúrgico**. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2008.

BASSANI, D. T. L.; SA, M. F. DE; SANTOS, J. A. N. DOS. Os Impactos da Comunicação Interdepartamental na Realização de Projetos EPC nos Novos Desafios do Segmento do Petróleo e Gás. Enegep. **Anais...**Belo Horizonte: 2011

BRAGA, M. M. O papel da comunicação na gestão de projetos: um estudo de caso. **Unifacs**, p. 114, 2005.

CARVALHO, M. M. DE; MIRANDOLA, D. A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. **Produção**, v. 17, n. 2, p. 330–342, 2007.

CYGANCZUK, M. de S.; MENDES JR., R.; PECORA JR., J. E. Percepções dos Gerentes de Projeto em Relação às Falhas e Barreiras de Comunicação. XXIII SIMPEP. **Anais...**São Paulo: 2016

FUKUYAMA, K. D. et al. Barreiras à comunicação e suas influências no desempenho do projeto. **Mundo Project Management**, ano 12, n. 67, p. 10–19, 2016.

GONZALES, K. P. **Planejamento da Gestão da Comunicação em Projetos Globais : uma proposta de modelo de plano de comunicação para o desenvolvimento de propulsores a diesel**. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2011.

HEDLER, H. C. et al. Barreiras à comunicação organizacional: um estudo em uma organização pública do governo do Distrito Federal. **Revista de Estudos da Comunicação**, v. 16, n. 40, p. 165–181, 2015.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOLOTELO, J. O Papel Da Comunicação Na Gestão Por Projetos: Um Estudo De Caso Em Empresa Paraestatal. **Revista Gestão Industrial**, v. 3, n. 2, p. 1–11, 2007.

MOLENA, A. **A Gestão de Projetos e a Comunicação na Gestão de Projetos**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2014.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. DE. Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: Um Estudo Quantitativo do Relacionamento Entre Estes Conceitos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 2, p. 178–206, 2012.

PEREIRA, S. DE A.; RABECHINI Jr., R. As Competências em Gestão de Projetos e Sua Influência na Empregabilidade dos Gerentes de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 5, p. 30–43, 2014.

PMI, P. M. I. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 5. ed. Newtown Square: Project Management Institute., 2013.

RABECHINI Jr., R. et al. A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. **Gest. Prod. São Carlos**, v. 18, p. 409–424, 2011.

RAMOS, P. A.; MOTA, C. M. de M.; SILVA, J. DA V. Análise Dos Fatores Determinantes

De Sucesso E Empresas Brasileiras. Enegep. **Anais...**Belo Horizonte: 2011

RODRIGUES, I.; SBRAGIA, R. **Cultura e Desempenho de Equipes de Projetos Globais: Um Estudo em Empresas Multinacionais Brasileiras**. XIV Congresso Latino-Iberoamericano de Gestion Tecnológica. **Anais...**Lima-Perú: 2011

ROQUE, J.; MONTEIRO, M. Perfil das competências em equipes de projetos. **RAE eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 1–17, 2003.

SILVA, F. Fatores Relevantes no Gerenciamento de Projetos Internacionais. **Xxxi Encontro Nacional De Engenharia De Produção**, 2011.

SILVA, M. A. DE C.; REGO, M. L.; FAILLACE Jr., J. E. M. É mais importante comunicar do que fazer: Como é feita e percebida a comunicação nos projetos segundo o gerente de projetos brasileiro. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 6, n. 2, p. 1–14, 2015.

SILVEIRA, F. F. **As Práticas de Comunicação em Projetos Globais de Desenvolvimento de Produtos em Empresas Multinacionais Brasileiras**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008.

SOUZA, V. A. DE; VIANA, J. C.; ALENCAR, L. H. Uma Análise do Gerenciamento da Comunicação em Empresas de grande porte em Pernambuco. 2008.

TONET, H. C.; PAZ, M. D. G. T. da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 10, n. 2, p. 75–94, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA

Membros da equipe

<i>Nome do Entrevistado:</i>	<i>Data da Entrevista:</i>
<i>Cargo no projeto:</i>	<i>Departamento:</i>
BARREIRAS LIGADAS AO PROJETO	
1. Existe um plano de comunicação do projeto? Você teve acesso à ele? 2. As atividades definidas no plano de comunicação do projeto foram executadas conforme planejado? 3. Houveram mudanças nas comunicações durante o projeto diferindo do que estava no plano de comunicações? 4. Qual era a frequência da sua comunicação com o cliente? 5. De que forma as comunicações com o cliente e com a equipe foram feitas? 6. Os prazos de envio da informação foram respeitados? 7. Houve atraso na definição de mudanças ou na aprovação devido à demora? 8. O entendimento da informação era confirmado (feedback)? De que forma? 9. A distância geográfica dos membros da equipe e do cliente e da empresa interferiu no projeto? Se sim, como? 10. Houveram mudanças no escopo do projeto durante a realização? 11. Houve retrabalho devido à mudanças de ideia do cliente?	
BARREIRAS LIGADAS À INFORMAÇÃO	
12. O escopo do projeto foi entendido completamente ou houveram indefinições? 13. O uso de termos técnicos impactou no entendimento e comunicação do projeto? 14. Quantos canais de comunicação foram utilizados junto ao cliente? 15. Houveram informações em excesso e/ou irrelevantes? 16. Houve a necessidade de filtrar as informações fornecidas pelo cliente (excesso de informações, informações desnecessárias)? Em caso positivo, como foi feito esse filtro? 17. Que tipo de informação foi gerada em excesso ou foi irrelevante? Você acredita em que quais motivos que levaram ao excesso ou irrelevância? 18. Houve dificuldade de entendimento das solicitações do cliente? As instruções e necessidades eram claras e entendíveis, ou necessitou-se de melhor entendimento posterior? 19. Como essa falta de entendimento foi comunicada? Diretamente da equipe para o cliente? Via gerente para o cliente?	

20. Houve necessidade de convencimento do cliente para uma mudança de escopo devido a problemas com os requisitos? Quais problemas surgiram? Requisitos desnecessários? Requisitos não especificados claramente? Outros problemas? 21. Como foram armazenadas as informações do projeto? 22. Onde e como elas foram documentadas? 23. Há uma documentação formal do projeto? 24. Todos os membros da equipe tinham acesso às informações armazenadas? 25. Houve descentralização do armazenamento da informação? 26. A estrutura hierárquica da organização interferiu no processo de obtenção das informações? 27. Houve dificuldade de acesso à informações ou às pessoas que obtinham a informação devido às políticas da organização?
BARREIRAS LIGADAS À RELAÇÃO EMISSOR E O RECEPTOR
28. Houve dificuldade de obter-se a informação necessária devido à falta de interesse ou compromisso do cliente? 29. Houve retenção de informação por parte do cliente? 30. Existiu alguma dificuldade de comunicação com o gerente do projeto (devido à posição de comando, por exemplo)? 31. O responsável por passar informações ao cliente sentia alguma resistência da parte deles? 32. Você acredita que a cultura do país e/ou a da empresa interfeririam no projeto? Se sim, em que elas interferiram no entendimento e desenvolvimento do projeto? 33. Houveram conflitos entre os membros da equipe? 34. Houve conflito entre cliente e membros da equipe? 35. Houveram reclamações da parte do cliente sobre membros da equipe? 36. Houveram reclamações entre os membros da equipe?
BARREIRAS LIGADAS AO INDIVÍDUO
37. Qual(is) dificuldade(s) de comunicação, de sua parte, você sentiu durante todo o projeto? A quais motivos isso poderia ser atribuído? 38. Você conseguiu se expressar de forma com que fosse fácil entender pelo cliente? E por seus companheiros de equipe? 39. Houveram dificuldades na comunicação em inglês? 40. O tailandês, foi uma barreira para se comunicar no projeto? 41. Você teve que mudar algum aspecto na forma que trabalha para o projeto? Esta mudança foi fácil? 42. O que você teve que aprender para desenvolver suas atividades no projeto?