

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DA
INDÚSTRIA AUTOMOTIVA**

Bruno Domingos Dias Silva
Trabalho de Conclusão de Curso

Belo Horizonte
2º Semestre/2014

Bruno Domingos Dias Silva

**O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DA
INDÚSTRIA AUTOMOTIVA**

Artigo científico apresentado à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Gestão Estratégica de Projetos do Centro Universitário UNA, como requisito parcial para obtenção do certificado de conclusão do curso.

Orientador: Prof. Luiz Claudio de Faria Pimenta

Belo Horizonte

2º Semestre/2014

O papel da comunicação no desenvolvimento de projetos da indústria automotiva.

Autor:

BRUNO DOMINGOS DIAS SILVA

Centro Universitário UNA

RESUMO

Este estudo propõe uma análise sobre o modo como as organizações conduzem o processo de comunicação e a ênfase que as mesmas dão a esta área de conhecimento durante a realização de um projeto. São apresentados os componentes que fazem parte do processo de comunicação, as falhas que podem ocorrer durante este processo fazendo com o que projeto possa fracassar. Não é uma tarefa fácil para as companhias se comunicarem de forma eficaz, nem sempre as informações são divulgadas às pessoas certas de forma adequadas, causando diversos transtornos, e impactando diretamente no resultado do projeto. Diante deste fato foram apresentadas algumas ferramentas de fácil utilização que uma empresa multinacional do setor automotivo dispõe para realizar o processo de comunicação de forma clara e objetiva, auxiliando o gerente de projetos nesta etapa que ocorre todo o tempo e trazendo resultados satisfatórios para as partes interessadas.

Palavras-chave: Comunicação em projetos automotivos, Gestão da comunicação, Processo de comunicação em projetos.

1 INTRODUÇÃO

O mercado automotivo apresenta-se cada dia mais mutável e imprevisível, novas tecnologias surgem a cada dia e a necessidade de se trabalhar de forma rápida para responder a um mercado exigente se torna cada vez mais necessária. A concorrência hoje possui proporções globais, as competições são acirradas e as exigências de prazo, custo, qualidade, risco e desempenho dos veículos ofertados aumentam cada dia mais. Diante deste fato as empresas são forçadas a buscar

novas idéias, ferramentas e métodos que permitam aperfeiçoar o processo de gestão e melhorar o desempenho continuamente.

Para buscar uma maior competitividade uma empresa deve buscar aspectos de ordem tecnológica ou organizacional, fazendo com que a mesma tenha que recriar seus processos. Ultimamente as empresas inseridas neste meio dinâmico são forçadas a tomar decisões de altos riscos em um curto prazo. Em função disto os processos de planejamento e controle são cada vez mais valorizados para alcançar um gerenciamento eficaz, e assim obtendo maiores certezas e um maior controle dos riscos.

Para que as empresas automotivas consigam responder de forma ágil aos estímulos do mercado, elas devem ter um foco na comunicação organizacional, mais especificamente aos processos que são necessários para garantir a apropriada coleta, distribuição, acesso e disseminação das informações de projetos. E conseqüentemente o modo como as informações são compartilhadas com os *stakeholders*, principalmente os acionistas que são os responsáveis pelos investimentos nas organizações.

A comunicação é hoje considerada uma das áreas mais importantes para um Gestor de Projetos, a mesma deve ser realizada de forma eficiente para que todas as etapas do projeto sejam entendidas por todas as partes interessadas. Segundo o PMI “um gerente de projetos gasta 90% do seu tempo se comunicando” e grande parte das falhas em projetos podem ser atribuídas à problemas com comunicação, diante disso uma preocupação com a comunicação na gestão dos projetos automotivos deve estar presente na organização e ferramentas e processos devem ser criados para auxiliar neste processo tão delicado e que está diretamente relacionado como fator de sucesso nos novos desenvolvimentos.

1.1 Justificativa

Com o atual crescimento da indústria automotiva, torna-se cada vez mais necessário que as empresas acompanhem o desenvolvimento tecnológico e apliquem em seus veículos inovações de forma a não deixar que a concorrência fique com toda fatia do mercado.

Para se manterem no mercado as empresas são obrigadas a desenvolver vários projetos em paralelo, fazendo com que a comunicação seja um grande desafio neste cenário. De acordo com dados do PMI em estudo realizado com 300 empresas de grande porte, 78% delas afirmam que o fracasso de projetos está diretamente ligado às falhas de comunicação.

Muitos projetos se inter-relacionam e torna-se necessário reportar à diretoria o andamento de todos os projetos de forma clara e objetiva, para que os mesmos sejam aprovados e possam dar prosseguimento. Segundo Vargas “as pessoas dão o melhor de si quando compreendem completamente as decisões que as afetam e suas razões.” (VARGAS, 2005).

1.2 Problema

Como dito anteriormente, a comunicação como fator decisivo para um projeto pode causar seu cancelamento caso a mesma não seja trabalhada de forma correta. Então como deve ser feita a comunicação em projetos automotivos? Que ferramentas devem ser usadas para que ela seja eficiente? Como garantir que o fornecedor se comunique de forma clara e que não haja dúvidas no desenvolvimento das diversas partes que compõem um projeto automotivo?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral apresentar e analisar as formas de comunicações atualmente adotadas pelo escritório de PMO das empresas.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Propor formas de comunicação rápidas e eficientes através da criação de templates que possam auxiliar o Gestor do Projeto a reportar o mesmo de modo objetivo.

- b) Identificar os diversos fatores que possam influenciar a comunicação dos projetos positivamente ou negativamente, avaliando o impacto dos mesmos em um projeto automotivo.
- c) Analisar o modo como os fornecedores utilizam a comunicação com as empresas para as quais prestam serviços.

2 Metodologia

Para a realização deste projeto de pesquisa será necessário o estudo de material bibliográfico e estudo de caso em uma empresa do ramo automotivo que desenvolve projetos, a fim de responder o problema acima citado. O desenvolvimento do trabalho se dará na maior parte através do método dedutivo, pois haverá a necessidade de um amplo estudo de modo a analisar de forma genérica a gestão de projetos, serão abordados vários conceitos relacionados ao tema da pesquisa para então chegar-se ao foco e buscar os objetivos.

Também será utilizada a abordagem de estudo de caso, com isso será possível então detalhar melhor o processo de coleta de dados, devido à proximidade entre o pesquisador e a empresa.

A pesquisa terá natureza qualitativa por envolver processos de comunicação e gestão, tornando-se necessário um caráter mais subjetivo e considerar fatores individuais.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O processo de comunicação

Como a comunicação é o foco deste artigo, é importante conhecermos todos os itens que compõem tal processo e definirmos alguns termos. É sabido que comunicar implica na participação, na troca de mensagens, na emissão ou recepção de informações novas ou na interação, mas claro que a comunicação não pode ser restrita a uma simples troca de mensagens. Torna-se necessário a construção de

um relacionamento, o emissor deve demonstrar a vontade de comunicar e também o receptor deve manifestar interesse de receber tal mensagem. Estas etapas de emissão e recepção estão totalmente ligadas ao sistema cognitivo das pessoas, com isso dois novos termos surgem, consonância e dissonância, o primeiro existe quando uma determinada mensagem da mesma forma que foi transmitida, o último ocorre quando é percebida uma discordância entre o que foi transmitido e o recebido.

Durante um processo de comunicação são criados canais de comunicação e sua quantidade pode ser definida conforme a fórmula apresentada abaixo:

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

Segundo Ricardo Vargas em um de seus *podcasts* relacionado ao assunto, A comunicação é associada à cultura, ao entendimento, carregada de aspectos culturais, cada pessoa tem seu *background*, sua forma de encarar o mundo, por isso a comunicação deve ser efetiva, clara, simples e com a menor quantidade de elementos que irão poluir essa comunicação. Logo cada indivíduo presente neste processo é responsável por fazer com que o objetivo final da comunicação seja o entendimento comum e profundo de uma ou mais pessoas e para isso torna-se necessário que todos estejam comprometidos com a seriedade e a honestidade, respeitando esta bagagem cultural das outras partes envolvidas.

3.2 Fatores individuais nas comunicações

Como dito no tópico anterior, as percepções que cada indivíduo cria são responsáveis por um comprometimento inicial na transmissão das mensagens e conseqüentemente no processo de fazer entender seus significados. Como cada pessoa possui um modo de percepção diferente, isso faz com que cada um capture de maneira distinta os significados que a eles serão transmitidos e assim como sugere Vargas, as características do indivíduo de personalidade, cultura, crenças, interesses e valores fazem parte deste processo de percepção.

3.3 As barreiras e os ruídos nas comunicações

No processo de comunicação as pessoas que são responsáveis por transmitir as informações podem acrescentar, de maneira proposital ou não, suas características pessoais nas mensagens. Diante disto temos as barreiras, que nada mais são do que este envolvimento pessoal no processo de comunicação sobre o significado das mensagens transmitidas, e com isto impedindo a eficácia de uma comunicação.

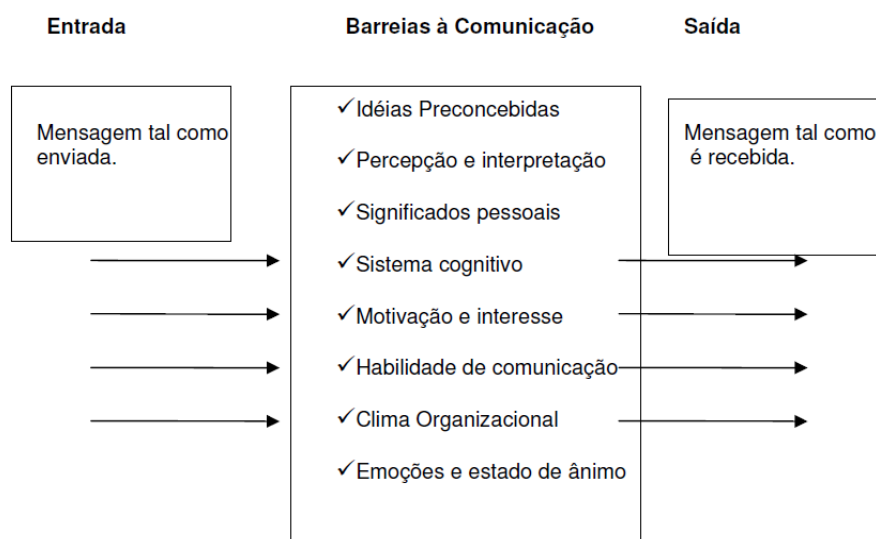


FIGURA 1: EXEMPLOS DE BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO
FONTE: CHIAVENATO, 1997

As barreiras podem ser, por exemplo, uma sobrecarga de informações em caixas de *e-mails*. Podem também partir de indivíduos com predisposição a presumir algo antes de se saber ao certo do que se trata a mensagem. Outra barreira são os filtros que cada indivíduo possui, muitas vezes ao se transmitir uma mensagem eles atenuam seu teor, fazendo com que a informação transmitida seja favorável ao receptor.

Outro componente que pode causar interferência no processo de comunicação, pois tem a capacidade de alterar a percepção sobre o conteúdo transmitido é o ruído. Segundo Chaves (2007) ruído é tudo que o pode interferir afetando a transmissão de uma mensagem. Este componente pode se apresentar de várias maneiras, algumas vezes ocorre uma má compreensão de termos utilizados nas mensagens e na maioria das vezes isso desencadeia entendimentos equivocados e como consequência tomada de decisões equivocadas.

A ausência de *feedback* pode também gerar tais ruídos, então se torna importante que o transmissor crie meios para que o receptor forneça um retorno sobre o entendimento das mensagens.

As distrações físicas também podem induzir a ruídos quando as mensagens não priorizadas por seus receptores, isso ocorre porque o conteúdo das mesmas não estimulam os indivíduos e, portanto interferem no processo de decodificação da informação. Além disso, fatores ambientais como barulho e cheiro podem contribuir para essas distrações.

Mais uma vez podemos citar as diferenças culturais como fatores de influência neste processo de geração de ruído, a bagagem cultural faz com que o entendimento das mensagens seja divergente, caso as mesmas não possuam um conteúdo claro e possam dar margem às diversas interpretações que uma informação possa proporcionar.

A distância física ou temporal entre o emissor e o receptor da mensagem também pode gerar ruídos, fazendo com que a informação leve mais tempo para ser decodificada e causando atrasos em projetos.

3.4 Feedback

Segundo PEREIRA (2007) a palavra *feedback* significa “alimentar de volta” ou retroalimentar. Se tratando de comunicação ocorre quando o receptor de uma mensagem responde com outra mensagem. Este retorno tem uma importância significativa nas organizações, com ele é possível avaliar o nível de entendimento que o receptor absorveu da mensagem e cria entre emissor e receptor uma interação, tornando mais fácil e reduzindo barreiras no futuro. É importante ressaltar que o retorno muitas vezes se dá por meio de ações por parte do receptor, se tais ações forem executadas conforme o esperado pelo emissor da mensagem significa que o entendimento da informação foi completo e, portanto não houve ruídos no processo de comunicação.

O *feedback* pode em muitos casos ser relacionado à eliminação dos fatores de insucesso de um projeto, pois ao eliminar os ruídos podemos ter ações sendo executadas da forma correta e conforme o esperado pelo emissor da mensagem.

O processo de *feedback* está diretamente relacionado à eficiência da comunicação, de forma que:

Para que essa eficiência seja alcançada é importante que a comunicação não seja apenas descendente e para que isso não aconteça é necessário a criação de canais que permitam o diálogo e o Feedback, eliminando as dúvidas e possibilitando a troca de sugestões e soluções que ajudem o funcionamento dos sistemas internos. (KUNSCH, 2003 apud VIANNA, 2005).

3.5 Redundância

As redundâncias podem ser caracterizadas como qualquer método ou ferramenta que visa anular os efeitos dos ruídos, ao contrário do real significado da palavra que quer dizer repetições ou pleonasmos.

Logo podemos concluir que a redundância se faz importante desde que o ruído exista, e quanto maior for a importância de uma informação, maiores cuidados devemos ter com as mensagens transmitidas.

A partir do momento que um receptor recebe uma mensagem, ele irá tomar alguma atitude baseada em seu entendimento, é importante que a informação tenha sido percebida de forma correta, pois em um projeto não pode haver ruídos para que as ações tomadas sejam efetivas e de acordo com o que a alta gerência deseja.

3.6 Avaliação

Como toda ferramenta ou processo, a comunicação também deve ser avaliada, pois não há garantias de que toda informação transmitida gera os resultados esperados ou é recebida de forma positiva pelos *stakeholders*. A comunicação em um projeto deve ser controlada e avaliada pelo gerente de projetos, mas é importante ressaltar que o mesmo não deve se limitar aos processos formais sem analisar em conjunto o contexto social, político, econômico, tecnológico e organizacional.

3.7 Plano de comunicação do PMBOK®

Segundo o PMBOK quinta edição:

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada. O gerente de projetos passa a maior parte do tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto. A comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto, que podem ter diferenças culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses que podem impactar ou influenciar a execução ou resultado do projeto.

A comunicação está presente em todas as fases do projeto e no capítulo 10 do PMBOK® quinta edição temos três processos do gerenciamento das comunicações que são:

- Planejar o gerenciamento das comunicações;
- Gerenciar as comunicações;
- Controlar as comunicações;

Na figura abaixo é possível ter uma visão geral destes processos.

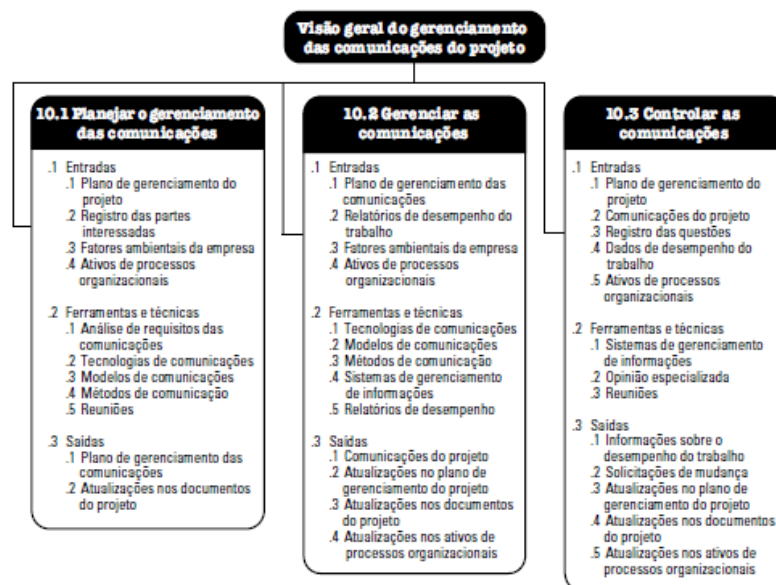


FIGURA 2: GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO
FONTE: PMBOK® 5ª ed., 2013.

Para que o projeto tenha sucesso é necessário planejar a comunicação na fase de planejamento do projeto, esse planejamento inicia com o registro das partes interessadas e no fim desta fase temos o plano de gerenciamento das comunicações.

Na fase de execução este plano é colocado em prática, logo temos a transmissão das informações necessárias às partes interessadas no tempo adequado. O processo de gerenciamento da comunicação constitui-se basicamente de um gerador de planos, relatórios e reuniões, através deste gerenciamento observamos que a obtenção das informações corretas por parte dos envolvidos é possível no tempo certo.

Através do PMBOK® é possível perceber que o gerenciamento das comunicações tem algumas funções como as citadas abaixo:

- Determinar as necessidades de informações e comunicação das partes interessadas no projeto;
- Colocação das informações necessárias, no tempo adequado, para as partes interessadas;
- Coleta e distribuição das informações sobre o desempenho. Incluindo relatórios de andamento, medição do progresso e previsão;
- Satisfazer requisitos das partes interessadas no projeto e solucionar conflitos com as mesmas;

Logo se o processo de comunicação for bem gerenciado, torna-se uma ferramenta importante para que o projeto tenha uma boa performance, consagrando o gerente de projetos e sua equipe pela atuação. A figura abaixo mostra segundo o PMBOK como é o modelo de comunicação presente em projetos:

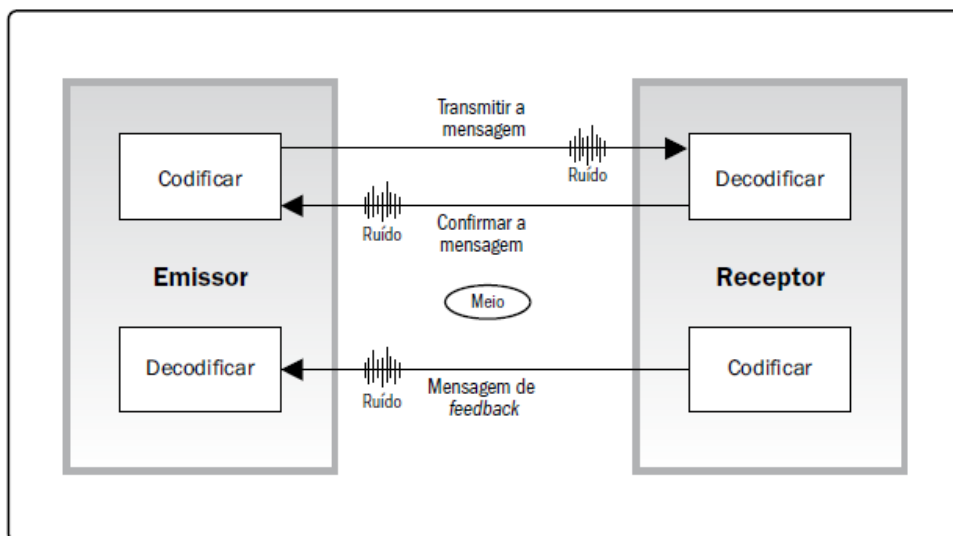


FIGURA 3: MODELO DE COMUNICAÇÃO
FONTE: PMBOK® 5ª ed., 2013.

Somente para validar o que foi dito anteriormente em outros capítulos, esta figura apresenta todos os componentes que constituem o processo de comunicação e também seus desafios para uma clara comunicação.

Vale ressaltar que o PMBOK® não é um sistema engessado e que deve ser seguido à risca, é apenas um guia de boas práticas que se seguido de acordo com a limitação e capacidade de sua organização, trará sucesso aos projetos desenvolvidos baseados nesta metodologia.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A comunicação em projetos automotivos

Após apresentar toda a teoria a respeito da comunicação em projetos é necessário aplica-la na área de pesquisa propriamente dita, no caso deste artigo, o desenvolvimento de projetos automotivos.

Sabe-se que a comunicação é vital para o sucesso de qualquer projeto e na indústria automotiva isto não é diferente, a empresa FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES LTDA preconiza que a comunicação deve ser feita de forma clara e eficiente, pois em um ambiente multinacional com equipes globais trabalhando em

um mesmo projeto, é necessário se valer de métodos para garantir tal eficiência. Para isso quando se trata de comunicação, cinco diretrizes são seguidas:

- Saber o que realmente importa: É preciso ter em mente que todos os recursos trabalham sobrecarregados e estão trabalhando em vários projetos ao mesmo tempo, portanto é preciso ser objetivo e comunicar somente o que for relevante à determinado *stakeholder*.
- Saber o porquê tal *stakeholders* é importante e o que eles querem ou precisam: A organização preconiza a mutualidade, sempre que precisar de alguma informação de alguém, esteja preparado para fornecer alguma informação à mesma pessoa, essa troca torna eficaz e estreita os laços, facilitando a comunicação entre as partes, mesmo com uma distância muito grande.
- Não utilizar um só formato: Como explicado na teoria, cada pessoa tem uma bagagem cultural e necessidades diferentes, portanto não devemos nos limitar a um só modelo de comunicação, portanto é necessário ter a informação certa para o receptor, no formato correto e entregue através do canal de comunicação que ele preferir.
- Esteja preparado para mudanças de posturas: Pessoas são passíveis de mudanças, ideias e opiniões mudam o tempo todo, portanto esteja preparado para tais mudanças avaliando sempre as atitudes dos *stakeholders* que são importantes e atualize seu plano de comunicação de acordo com o atual cenário.
- As pessoas são tendenciosas, sem exceção: As pessoas usam percepções que tem das outras para controlar as comunicações, nem sempre essas percepções são reais, apenas concepções de uma pessoa a respeito do que ela acredita que seja real filtradas por concepções que são adquiridas ao longo da vida ou até mesmo as inatas. Portanto é preciso tentar buscar sempre a objetividade, idealizando o melhor plano de comunicação possível com os recursos disponíveis.

Além destes cinco princípios são realizadas reuniões semanalmente sobre alguns pontos do projeto, a organização disponibiliza os *sharepoints* para

armazenamento das informações do projeto e a mais importante ferramenta de armazenamento, coleta e distribuição de informações é um sistema *web* para solicitação de mudanças chamado *Common Change Document*, uma plataforma global que possibilita que todos os envolvidos do projeto em todo o mundo tenham acesso às mudanças e possam discutir sobre seus efeitos no projeto.

O sistema é completo e é preenchido com todas as informações do projeto e da mudança requerida, conforme imagem abaixo:

| | | | |
|---|----------------------|---------------------------|----------------------------------|
| CCD Number | | CCD Title * | <input type="text"/> |
| Create Date (yyyy-mm-dd) | 2014-08-26 | | (max 50 characters) |
| Status | Created | Status Date | On Hold <input type="checkbox"/> |
| Project/Vehicle Proposing Change * | -SELECT- | Production or Development | PRODUCTION |
| PowerTrain Platform: <small>(Powertrain CCDs only)</small> | -SELECT- | Powertrain Type | -SELECT- |
| Initiating Business Unit * | -SELECT- | Alliance Business Unit * | -SELECT- |
| Design/Model Owner Resp for Updates * | -SELECT- | | |
| Functional Area * | -SELECT- | | |
| Planned Implementation * | -SELECT- | | |
| Effectivity Date | <input type="text"/> | | |

FIGURA 4: CCD – IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO
FONTE: FIAT CHRYSLER, 2014.

Como dito anteriormente a importância de se identificar os *stakeholders*, é possível através deste sistema listar todos os envolvidos no projeto e as pessoas à quem a mudança interessa ou deve ser solicitada aprovação, conforme imagem abaixo:

| Responsible Contact Role | Name | All | Phone | Email |
|-----------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|----------------------|
| CCD Originator | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Backup Originator | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| CN Originator | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| PDM Analyst | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Change Specialist | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Codepista | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Architecture Chief Engineer | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| | (Lead) | | | |
| Model Responsible | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Project Responsible | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Vehicle Cost Engineer | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Powertrain Platform Manager | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

FIGURA 5: CCD – IDENTIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS.
FONTE: FIAT CHRYSLER, 2014.

Após listar as partes interessadas, é necessário informar qual a mudança pretendida no projeto, é possível inserir tantos anexos quantos forem necessários

para explicar a mudança de forma bem detalhada, informações como custo da mudança e se tal modificação afetam outros projetos também são inseridas. As figuras 6, 7 e 8 mostram como a plataforma disponibiliza estas informações.

| Why are we making this change? | | What is the Technical Solution? | |
|--|---|--|---|
| | | | |
| Maximum Characters 2000 allowed-Characters remaining: 2000 | | Maximum Characters 2000 allowed-Characters remaining: 2000 | |
| Attach Part/Assembly Images (Max Size allowed is 4 MB) | | | |
| Image Before Change | <input type="button" value="Add >>"/> | <input type="text"/> | <input type="button" value="Procurar..."/> <input type="button" value="Remove <<"/> |
| Image After Change | <input type="button" value="Add >>"/> | <input type="text"/> | <input type="button" value="Procurar..."/> <input type="button" value="Remove <<"/> |
| Attach Additional Documents | | | |

FIGURA 6: CCD – ESPECIFICAÇÃO DA MUDANÇA
FONTE: FIAT CHRYSLER, 2014.

| Vehicle Cost Impact | | | | | | | |
|-------------------------|----------|-------|------------|------------------------|----------|-------|---------|
| Make/Buy Cost Estimates | | | | | | | |
| (Lead) | | | (Alliance) | | | | |
| | Currency | \$ | Comment | | Currency | \$ | Comment |
| Piece Cost Delta (+/-) | | 0.000 | | Piece Cost Delta (+/-) | | 0.000 | |
| Investment Cost - Buy | | 0.000 | | Investment Cost - Buy | | 0.000 | |
| Investment Cost - Make | | 0.000 | | Investment Cost - Make | | 0.000 | |
| Manufacturing Cost | | 0.000 | | Manufacturing Cost | | 0.000 | |
| R & D Cost | | 0.000 | | R & D Cost | | 0.000 | |

| Assembly Plant Cost Estimates | | | | | | | |
|---------------------------------|--|-------|-------|---------------------------------|--|-------|-------|
| Manufacturing Costs (Body Shop) | | 0.000 | | Manufacturing Costs (Body Shop) | | 0.000 | |
| Manufacturing Costs (Paint) | | 0.000 | | Manufacturing Costs (Paint) | | 0.000 | |
| Manufacturing Costs (GA) | | 0.000 | | Manufacturing Costs (GA) | | 0.000 | |
| Manuf. Time (Body Shop) (min) | | 0 | | Manuf. Time (Body Shop) (min) | | 0 | |
| Manuf. Time (Paint) (min) | | 0 | | Manuf. Time (Paint) (min) | | 0 | |
| Manuf. Time (GA) (min) | | 0 | | Manuf. Time (GA) (min) | | 0 | |
| Total Manufacturing Investment | | | 0.000 | Total Manufacturing Investment | | | 0.000 |

FIGURA 7: CCD – IMPACTOS EM CUSTO
FONTE: FIAT CHRYSLER, 2014.

| Affected by the Change | | |
|------------------------------|------------|--|
| Additional Projects/Vehicles | -SELECT- ▾ | |
| Body Type/Style | -SELECT- ▾ | |
| | Add ▶▶ | |
| | Remove◀◀ | |
| Mfg Plants | -SELECT- ▾ | |
| | Add ▶▶ | |
| | Remove◀◀ | |
| Functional Areas | -SELECT- ▾ | |
| | Add ▶▶ | |
| | Remove◀◀ | |
| | -SELECT- ▾ | |

FIGURA 8: CCD – PROJETOS AFETADOS
FONTE: FIAT CHRYSLER, 2014.

Após preencher todos os campos é preciso fazer a informação chegar aos *stakeholders* para que eles tomem conhecimento desta nova solicitação de mudança. O sistema disponibiliza o envio da requisição de mudança para todas as pessoas envolvidas, desde que autorizado pelo criador da solicitação conforme mostrado na imagem abaixo.

| Reports | | |
|---------------|--|--------------------------|
| CCD Number | <input type="text"/> | |
| | Add ▶▶ Remove◀◀ | |
| CCD Export | Excel Report (Limit 5) | |
| Email CCD(s): | | |
| CCD Number | <input type="text"/> | |
| | Add ▶▶ Remove◀◀ | |
| Send To | Add additional recipients <input type="text"/> | Final list of recipients |
| | Lookup Add ▶▶ | |
| | Add recipients from Responsibles <input type="text"/> | |

FIGURA 9: CCD – REPORTS
FONTE: FIAT CHRYSLER, 2014

Após todo este processo, são realizadas várias reuniões em diferentes níveis para discussão das mudanças, estas reuniões visam anular todos os ruídos ou

barreiras que são gerados fazendo com que a mudança proposta seja entendida e o processo de aprovação ou reprovação ocorram de forma rápida e de forma correta conforme necessidade do projeto.

Esta plataforma é objetiva, fácil de usar e tem se mostrado bastante eficiente na comunicação das mudanças, a figura abaixo mostra o processo desde o início.

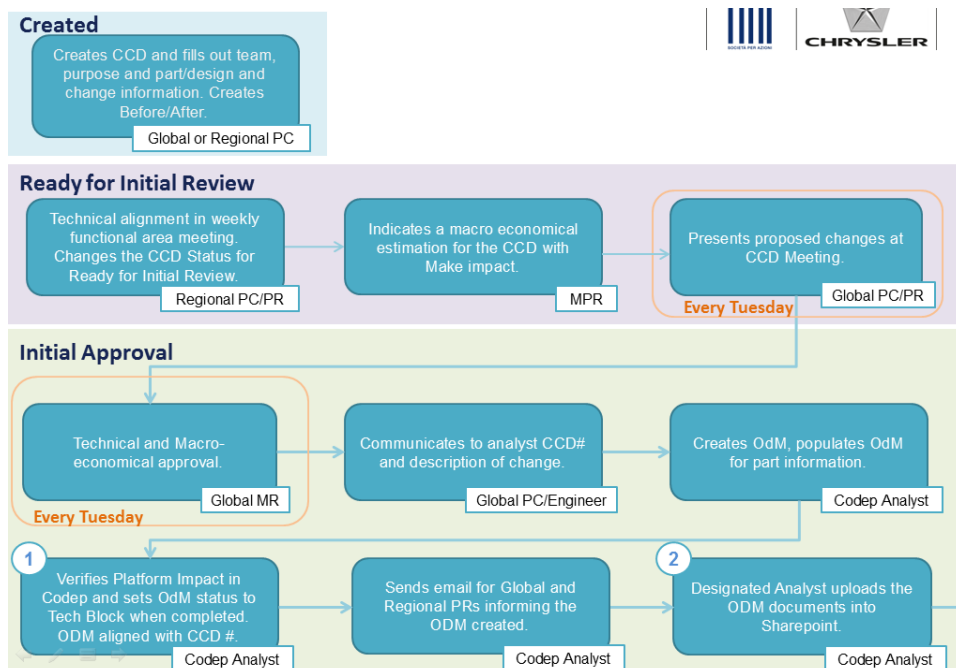


FIGURA 10: PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE MUDANÇAS
FONTE: FIAT CHRYSLER, 2014.

Outra ferramenta importante utilizada na comunicação é o formato no qual é reportado o andamento do projeto, em organizações multinacionais, nas quais os prazos estão sempre apertados e os recursos sempre alocados em mais projetos, é preciso se valer de uma forma precisa e objetiva para comunicar o projeto, o formato abaixo bastante usado na FIAT CHRYSLER é o *one page report*, no qual em uma planilha de *power point* é informado como o está o projeto com relação a tempo e custo, conforme imagem abaixo:

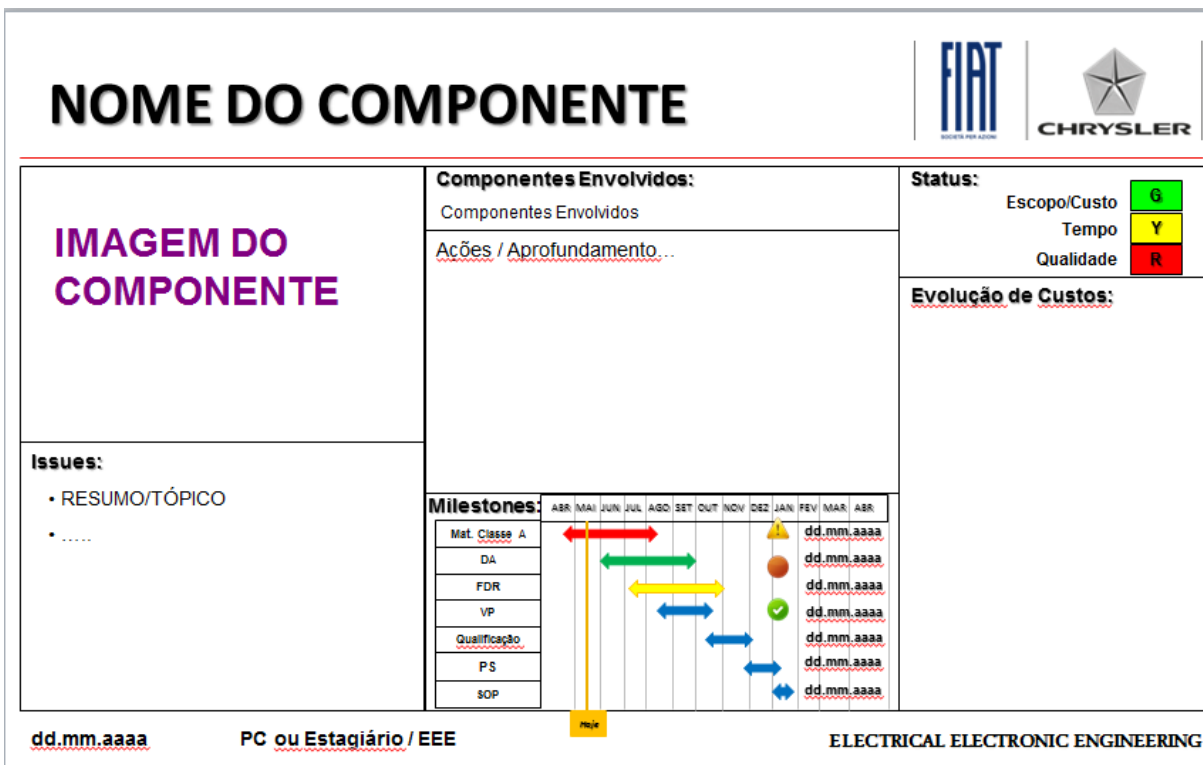


FIGURA 11: ONE PAGE REPORT
FONTE: FIAT CHRYSLER, 2014.

Após cada reunião este *one page report* é carregado no servidor, de modo que todas as partes interessadas ao projeto tenham acesso a todas as apresentações, podendo assim acompanhar a evolução do mesmo, para uma organização de grande porte como a citada no artigo, os itens mais importantes a serem avaliados são o tempo e o custo, pois impactam diretamente sobre o lançamento de novos veículos ou novas funcionalidades, certamente não devem ser excluídos os outros itens da avaliação, pois são igualmente importantes, mas na prática é preciso priorizar e dar maior ênfase ao que traz retorno à companhia, logo os dois itens citados acima são de fundamental importância e devem ser acompanhados frequentemente.

5 RESULTADOS

Com todas estas ferramentas que a organização disponibiliza, além das reuniões e do conhecimento e eficiente gestão do gerente de projetos, é possível tornar os processos de comunicação eficientes e mitigar os ruídos e barreiras que

possam por alguma razão provocar falhas no entendimento das informações, o processo de melhoria deve ser contínuo e o controle deve ser realizado frequentemente para que a comunicação sempre se adapte ao ambiente organizacional, levando em conta os aspectos individuais das partes interessadas.

No exemplo foram mostradas ferramentas simples e fáceis de usar por qualquer organização, porém eficientes no controle da comunicação. Na organização citada os resultados no que diz respeito à comunicação utilizando estes recursos são ótimos, todos os envolvidos no projeto dispõem das informações necessárias para tomada de decisões rápidas e conseguem até mesmo prever futuros cenários para o projeto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi discutido sobre a comunicação em uma organização de grande porte e como ela pode influenciar nos projetos, sendo diretamente responsável pelo sucesso ou fracasso de um projeto, é sabido que a comunicação é uma deficiência em várias organizações, fato este que leva o gerente de projetos a ter sérias dificuldades na condução dos mesmos.

Foi observado também que fatores pessoais e ambientais podem influenciar diretamente o modo como as comunicações são conduzidas entre as partes interessadas. Além disto, foram apresentados as barreiras e ruídos que podem fazer com que a informação chegue de forma distorcida aos receptores.

Com este artigo podemos chegar à conclusão que o gerente de projetos deve conhecer claramente o assunto que deseja comunicar, conhecer todos os *stakeholders*, conhecer como esta informação deve ser encaminhada aos mesmos, pois como mostrado, para que cada tipo de pessoa a informação deve ser mostrada de uma forma diferente. O gerente de projetos deve também dispor de modos para anular o efeito dos ruídos por meio das técnicas mostradas, como o *feedback*, as redundâncias e as avaliações.

Para armazenamento e apresentação das informações podem ser usados ferramentas simples como as mostradas na análise de dados, que facilitam e tornam a informação clara e objetiva, de modo que todos tenham acesso de qualquer lugar

e possam avaliar a viabilidade de um projeto com base na evolução destas informações. Na organização estudada estas ferramentas são bastante utilizadas e fazem com o que o processo de comunicação flua em um projeto, deixando de ser um problema. É claro que tem que se levar em conta que não podemos dispor somente de ferramentas, pois a comunicação é um processo pessoal e só há sucesso quando as partes interessadas recebem a informação e forma clara e entendem corretamente, mostrando através de respostas ou de ações esperadas quando a mensagem foi transmitida.

Logo de forma geral pode-se concluir que gerenciar a comunicação em qualquer projeto é tomar todas as iniciativas que são requeridas para garantir que a informação seja gerada, coletada, entendida e armazenada de forma adequada. A comunicação entregue no momento certo para o destinatário correto se torna eficiente e pode ser um fator influenciador para o sucesso de seu projeto.

7 REFERÊNCIAS

CHAVES, L. E., et al. Gerenciamento da comunicação em projetos. Rio de Janeiro, FGV, 2007.

DINSMORE, Paul Campbell, Cavalieri Adriane, Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro-base de "Preparação PMP – Project Management Professional". Rio de Janeiro. Qualitymark. 2003.

KELLER, Kátia. Comunicação organizacional, sobrevivência empresarial. Jundiaí–SP: Editora Literarte, 2005.

OLIVEIRA, Clênio Senra de. Gerenciamento de Projetos. Belo Horizonte, Instituto de Educação Tecnológico, 2008.

PEREIRA, José Haroldo. Curso básico de teoria da comunicação. Rio de Janeiro: Ed. Quartet, 4ª Ed.; 2007.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK GUIDE. 5th ed. PMI, 2013.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK®. 5ª ed. PMI, 2013.

RABECHINI, Roque Junior. O Gerente de Projetos na Empresa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. 5.ed. São Paulo: Summus, 1986.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos. 6 ed. Atual. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. PODCASTS. Disponível em: <http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/>. Acesso em 06 de setembro de 2014.

VIANA, Adriana Ribeiro. Comunicação organizacional integrada: sua importância para gestão estratégica. 2005. Monografia entregue na Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. Orientador: Prof. Ricardo Caribe. Salvador. 2005.