

# METODOLOGIA PMBOK PARA O PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO M.S.M

Erick Severino<sup>1</sup>  
Fabiane de Mello<sup>2</sup>

## RESUMO

As organizações, na atualidade, trabalham de modo enxuto, reduzindo gastos (com mão de obra e extinção de departamentos) para ao aumento dos lucros – como é o caso do M.S.M, caso estudado neste artigo. O mesmo mostrou o impacto sofrido, pela falta (ou inexistência) de comunicação entre seus departamentos, com a simples elucidação acerca dos acontecidos durante o processo de aquisição de um maquinário. A realidade da organização passou a demandar por um projeto de gestão para a melhoria da comunicação. Deste modo, objetivou-se apontar a metodologia PMBOK como adequada para a implantação de um departamento de comunicação na referida organização, para que os seus departamentos/processos passem a trabalhar em harmonia, reduzindo prejuízos, controlando gastos desnecessários e permitindo que os investimentos realizados se transformem em lucro com maior rapidez e presteza. Concluiu-se que, tanto por meio de recomendações da literatura especializada, quanto por meio do caso estudado, a tendência é a adoção de metodologias de gestão de projetos, enxergando a PMBOK como ferramenta adequada.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos. Comunicação. PMBOK

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado nacional sofre, hoje, impacto não só econômico, assim como também, organizacional. Na verdade, as mudanças no cenário externo das organizações acabam refletindo, de alguma forma, em seu ambiente interno. Na

---

<sup>1</sup> Tecnólogo em Automação Industrial pelo Centro Universitário do Sul de Minas UNIS-MG e aluno do curso de MBA em Gestão de Projetos do Centro Universitário do Sul de Minas UNIS-MG. E-mail: erickseveri@gmail.com

<sup>2</sup> Professora orientadora formada em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e propaganda pelo Unis/MG, Pós-graduada em Tecnologias para a Comunicação e Inovação Empresarial pelo ISCAP, Pós-graduada em Comunicação Empresarial e Marketing e MBA em Gestão Empresarial ambos pelo Unis/MG. E-mail: orientadorafabiane@unis.edu.br

atualidade, as organizações, em quaisquer portes, trabalham de modo enxuto, sendo reduzidos gastos para o aumento dos lucros, onde em alguns casos, a mão-de-obra é reduzida e departamentos são unificados ou extinguidos – como é o caso do departamento de comunicação.

A caracterização deste cenário é explanada, neste presente artigo, por meio da descrição da falha em um processo de aquisição/instalação de maquinário em uma empresa de médio porte, localizada no sul de Minas Gerais. Sendo assim, o referido caso mostrou o impacto, em muitos departamentos da organização, pela falta de comunicação entre os mesmos, demandando, assim, uma ação estratégica urgente para que episódios semelhantes se repitam – demandando um projeto para a extinção da falha de comunicação nesta organização.

Mediante contextualização e conjuntura do caso, questiona-se: de que forma a metodologia *Guia Project Manegment Best of Knowlegde* (PMBOK) pode ser empregada para um projeto de gestão da melhoria do processo de comunicação organizacional? Como hipótese norteadora, acredita-se que, mediante emergente assunto dentro da literatura especializada, assim bem como a demanda por mudanças organizacional especificada, torna-se possível a adoção de tal metodologia para a implantação/criação de um Departamento de Comunicação nesta organização.

Deste modo, o objetivo geral se resume na abordagem sobre a necessidade de melhoria do processo de comunicação desta organização e, o objetivo específico, é apontar a metodologia PMBOK de gestão de projetos, enquanto ferramenta para padronização da comunicação entre os departamentos da mesma – manutenção, produção, compras/orçamento e vendas/comercial.

A escolha desta temática se justifica em se mostrar, além de demanda, um diferencial para organizações mediante o enfrentamento do mercado competitivo e em crise. Torna-se relevante, pois a metodologia PMBOK é tendência ferramental para gestão de projetos específicos, de acordo com a literatura especializada.

## **2 GESTÃO DE PROJETOS**

De acordo com Moraes (2012), na conjuntura, inúmeras organizações passaram a aderir a modelos específicos de gestão em seus processos, bem como em seu contexto organizacional para a coordenação adequada de seus projetos. Segundo o

Instituto de Gerenciamento de Projetos – ou *Project Management Institute* (PMI, 2014), a adoção de um modelo de gestão de projetos precisa se apoiar em alguma metodologia específica. Contudo, faz-se necessário conceituar projeto para o entendimento do que venha a ser uma metodologia adequada para sua gestão.

O projeto é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos [...]. É temporário no sentido de que tem um início e fim definidos no tempo, e, por isso, um escopo e recursos definidos [...]. É único no sentido de que não se trata de uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular (PMI, 2014. p.1).

Temporário imputa o sentido de um final conquistado perante o êxito dos objetivos, previamente estruturados, do projeto. Singularidade do projeto (ser único) é uma característica básica, haja vista que cada caso possui objetivos pertinentes e particulares. Além disso, a elaboração progressiva é outra característica pertinente à elaboração de projetos. “A elaboração progressiva é uma característica de projetos que integra os conceitos de temporário e exclusivo. Elaboração progressiva significa desenvolver em etapas e continuar por incrementos” (PMI, 2004, p. 5).

Um projeto é um meio, uma forma de organização de um conjunto de atividades que não pode ser abordado dentro do limite operacional normal de uma organização. “Os projetos são, portanto, frequentemente utilizados como um meio de atingir o plano estratégico de uma organização, seja a equipe do projeto formada por funcionários da organização ou um prestador de serviços contratado” (PMI, 2004, p. 7).

Na visão de Campos (2004), um projeto é regido por seu ciclo de ações, subsidiado pela proposta de melhoria contínua por parte das organizações. Tal ciclo de ações, é dentro da literatura, conhecido pela sigla P (*plan*) D (*do*) C (*check*) A (*action*) – PDCA. Um projeto deve ser, devidamente, gerenciado para que todo o seu esforço venha, ao êxito e que seus objetivos sejam cumpridos. Em simples linhas:

O ‘gerenciamento de projeto’ é uma terminologia utilizada para a descrição de uma abordagem gerencial ou abordagem organizacional de um conjunto de operações em plena execução. A organização que passa a adotar tal abordagem passa a definir as atividades enquanto projetos. O gerenciamento de projetos é, dentro da administração moderna, uma tendência (PMI, 2004).

Vergara (2007) e Pietro (2013) concebem projetos como resultados de idealizações, junto às propostas de práticas do que se propõe, onde especificamente

para organizações realiza-se por meio das etapas de iniciação, de planejamento, de execução, de controle e de finalização.

Gerenciar um projeto é aplicar, em mesma proporção, o conhecimento, a habilidade e a técnica para que possa se executá-lo de forma adequada. Gerenciar um projeto e pôr em prática uma competência estratégica e especificamente para aquela organização, de modo que seu êxito esteja em resultados conquistados e manutenção no mercado competitivo (PMI, 2014).

Alguns estudiosos relacionam o gerenciamento de projetos como um programa. “Um programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente” (PMI, 2004, p. 14). Desse modo, um programa traz, inclusive, um conjunto de elementos/ferramentas de trabalho que possam ser relacionados. Um processo gerencial é resultado de outros processos – processos de iniciação, processos de planejamento, processos de execução, processos de monitoramento e controle e processos de encerramento (MEDEIROS, 2012).

Gerir um projeto é estar consciente acerca da necessidade de se aderir a metodologias estratégicas, mediante a necessidade e demanda por escapar da concorrência, aliada à conquista de resultados com êxito. A gestão de projetos é conceito moderno de teoria de gestão, datando sua origem em 2008, quando o PMI propôs a ferramenta PMBOK – uma ferramenta dotada de estudos tecnológicos, assim bem como de recursos que possam satisfazer a demanda de quaisquer tipos de organizações, segmentos ou porte (PMI, 2014).

Assim, o PMBOK – enquanto guia elaborado pelo PMI – é dotado de conceitos de processos gerenciais, especificamente para projetos, dispondo a ser aplicado em qualquer fase/estágio ou ciclo de vida organizacional. Ele é produto de experiências, que coleciona habilidades específicas e práticas exitosas, não descartando um elenco de experiências (tácitas) que, estudadas, acabaram se transformando em conhecimento empírico, a ser disponibilizado para a sociedade como recurso para projetos (D’ÁVILA, 2013).

O PMBOK é considerado, deste modo, por muitos estudiosos e especialistas em gestão de projetos, como um guia subsidiado por uma metodologia para gestão de objetivos para processos organizacionais (PMI, 2014).

D’Ávila (2013) organizou um estudo, buscando reunir e sintetizar os principais

pontos a saber, a respeito de gerenciamento de projetos. No mesmo, caracterizou a gestão de projetos – ou o gerenciamento de projetos – como uma forma de aplicar conhecimentos, habilidades e técnicas apropriadas às devidas atividades propostas pelo projeto, com vistas ao cumprimento de seus objetivos e requisitos.

Ainda para o autor, existem 10 áreas do conhecimento caracterizadas como as essenciais, e que devem estar, em primazia, envolvidas em um projeto e em seu gerenciamento, sendo elas: integração; escopo; tempo; custos; qualidade; recursos humanos; comunicações; riscos; aquisições; partes interessadas.

Escopo, Tempo, Custos e Qualidade são os principais determinantes para o objetivo de um projeto: entregar um resultado de acordo com o escopo, no prazo e no custo definidos, com qualidade adequada; em outras palavras, o que, quando, quanto e como. Recursos Humanos e Aquisições são os insumos para produzir o trabalho do projeto. Comunicações, Partes interessadas e Riscos devem ser continuamente tratados para manter as expectativas e as incertezas sob controle, assim como o projeto no rumo certo. E Integração abrange a orquestração de todos estes aspectos (D'ÁVILA, 2013, p.1).

As referidas áreas são dispostas e caracterizadas na Figura 1.

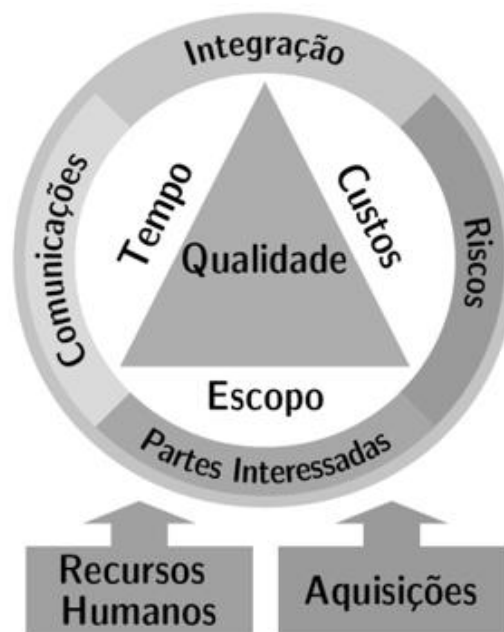


Figura 1 – Áreas do conhecimento no gerenciamento de projetos  
Fonte: D'Ávila, 2013, p. 1

De acordo com D'Ávila (2013) a gestão de projetos, pode ser realizada pelo PDCA – já explanado –, assim como também pelo PMBOK, que categoriza os grupos de processos de um projeto em seu início e fim. O Guia PMBOK conceitua os aspectos fundamentais da gestão de projetos, além disso dispõe de meios de definir e escrever

– ou seja, meios para se documentar – todo o processo de gestão, de modo organizado, com uma visão didática. Em cada um dos processos, aborda-se sua entrada e sua saída, aborda-se a característica, assim bem como técnicas e ferramentas envolvidas.

Na terceira edição do guia PMBOK, foram distribuídos 44 processos, sendo ainda os mesmos agrupados por 9 áreas de conhecimento. Para cada uma das áreas, de acordo com a Figura 2 que segue, características foram ponderadas e citadas na sequência – ou seja, a referida figura é descrita.

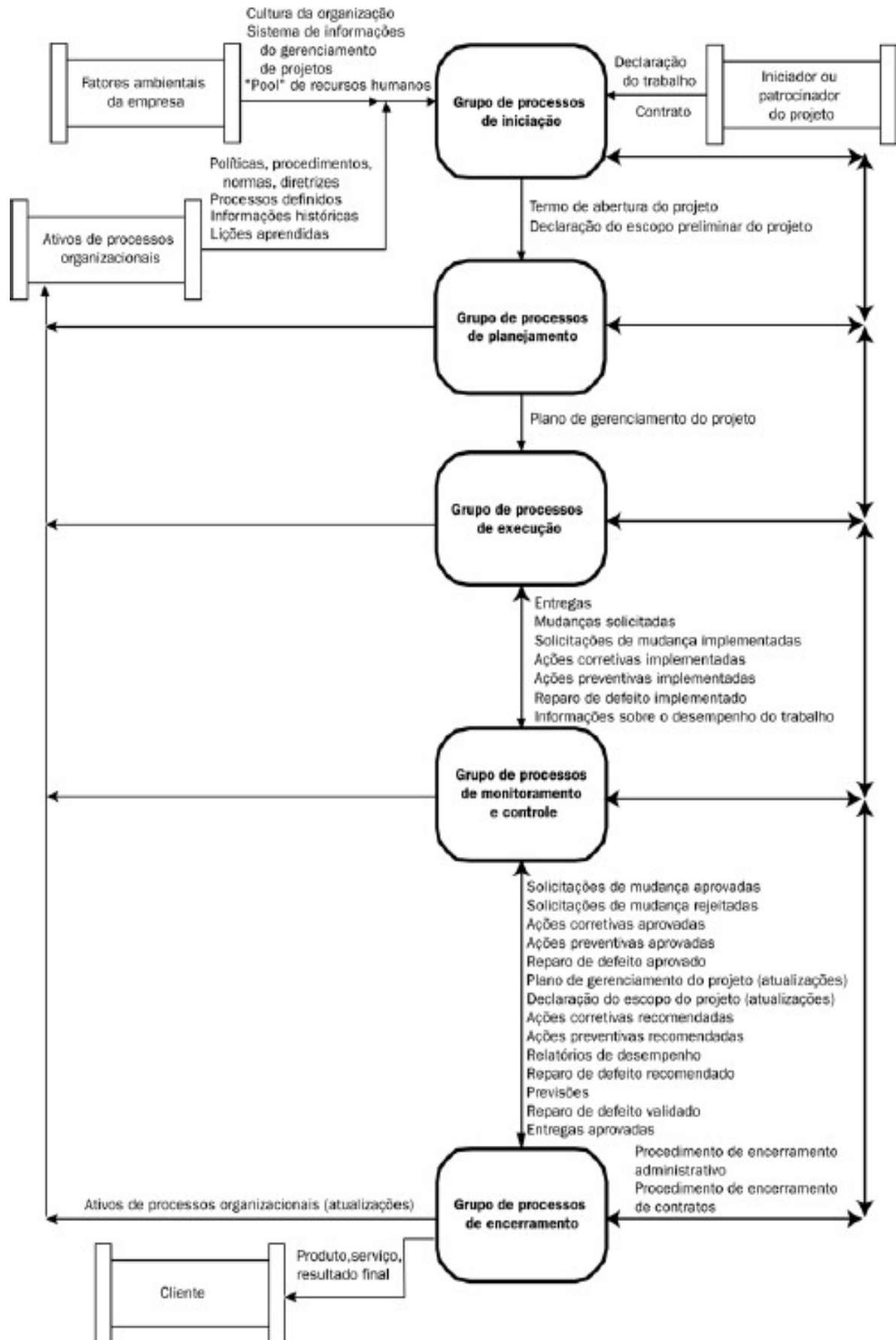


Figura 2 – Fluxograma das interações entre grupos de processos – PMBOK 3ª Edição  
 Fonte: Machado, 2005, p. 16

Gerenciamento de Integração do projeto engloba os processos e atividades necessários para assegurar que todos os elementos (processos e atividades de outras áreas) do projeto sejam identificados, coordenados, unificados e integrados. Esta integração possibilita o atendimento com sucesso das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas no projeto [...];

Gerenciamento do Escopo do projeto descreve os processos necessários para que o projeto contemple todo o trabalho requisitado, e nada mais que isto, com objetivo de conclusão do projeto com sucesso [...];

Gerenciamento de Tempo do projeto descreve os processos que assegurem o término do projeto no prazo previsto [...];

Gerenciamento de Custos do projeto engloba os processos que assegurem ao projeto ser completado dentro do orçamento previsto e acordado. Os processos que compõem esta área são: estimativa de custos, orçamentação e controle de custos;

Gerenciamento da Qualidade do projeto descreve os processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado. Ele é composto por: planejamento da qualidade, realizar a garantia da qualidade e realizar o controle da qualidade;

Gerenciamento de Recursos Humanos do projeto descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto, proporcionando a melhor utilização das pessoas envolvidas [...];

Gerenciamento das Comunicações do projeto descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada [...];

Gerenciamento de Riscos do projeto descreve os processos relativos à realização (identificação, análise e resposta) do gerenciamento de riscos em um projeto. Ele consiste nos processos de Planejamento do gerenciamento de riscos [...];

Gerenciamento de Aquisições do projeto descreve os processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados de organizações externas, além dos processos de gerenciamento de contratos [...] (MACHADO, 2005, p. 15-17).

Em síntese, o PMBOK incumbe-se das áreas vitais de uma organização que se dispõe e necessita se planejar, orientando-se para resultados exitosos, conseguidos dentro de um prazo pretendido, dentro de um orçamento justo e, acima de tudo, realizado com qualidade (CISCON, 2009).

### **3 A APRESENTAÇÃO DO CASO: FALHAS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DO M.S.M**

A empresa de médio porte, tratada neste estudo pela sigla M.S.M, com fins de preservação do código de ética de pesquisa, localiza-se no sul de Minas Gerais e atua no ramo alimentício, possui mais de 400 funcionários e atua em várias regiões de Minas Gerais, no interior de São Paulo e, recentemente, iniciou atuação no estado do Rio de Janeiro. Uma empresa de cultura organizacional tradicional e centralizada, que vem crescendo rapidamente nos últimos anos na questão de linha de produtos e áreas



de atuação.

Mediante a toda essa evolução, vários projetos estão sendo realizados, ao mesmo tempo, para que a parte estrutural da empresa possa evoluir também. Contudo, seu processo de comunicação interno é bem falho, não sendo devidamente organizado e/ou padronizado para que a cobertura e o bom funcionamento da demanda provida pelas mudanças. Os projetos internos, as propostas de mudança e de melhoria na produção acometem todos os demais departamentos da organização e, estes por sua vez, não funcionam sincronizados, não obedecem qualquer protocolo de etapas, comprometendo algumas fases de seus desenvolvimentos – principalmente, ao se tratar dos departamentos de manutenção, de produção, de compras/orçamento e de vendas/comercial. Eles não funcionam integradamente e, nem tampouco demonstram esforços de comunicação eficiente para que os processos se sucedam com êxito.

A título de elucidação, um simples caso, recentemente, ocorrido pode ser contado – a compra de um novo maquinário para processo de transporte, um produto foi colocado em pauta pelos próprios diretores da empresa. Como os diretores tem todo o apoio dos acionistas (*stakeholders*), a compra foi executada sem a presença e opinião de outros envolvidos. Este processo é comum se considerada a cultura organizacional da empresa, que tem como costume ouvir e aceitar apenas uma das partes interessadas – os acionistas, que garantem o capital para todo e qualquer tipo de projeto.

Como a empresa não possui um departamento especializado de comunicação, nem tampouco utiliza práticas de comunicações em projetos, a informação da compra desse maquinário chegou com muito atraso às outras partes interessadas e, principalmente, com deficiência nos detalhes das informações. Devido à falta de uma equipe de projeto e devido ao reduzido número de pessoas da área de manutenção – área responsável pela implantação do maquinário adquirido – a instalação e o *startup* desse maquinário foram comprometidos se pensados conforme a data inicial estipulada pelos diretores da empresa.

Quando esse maquinário chegou à empresa, os desvios de informações eram tantos, que não se sabia, ao certo, nem aonde, deveria ser estocado esse maquinário até a sua montagem. Ao saber da chegada do material, os gestores então estipularam o prazo de duas semanas para estar em funcionamento, mesmo sem comunicar antecipadamente a equipe de manutenção sobre essa demanda. A montagem do

maquinário era de responsabilidade da empresa fabricante do maquinário, porém, havia algumas restrições de serviços contemplados nesse *startup*. Ao saber dessas informações, o gerente de manutenção mobilizou então o setor de compras para agendar a vinda desses técnicos responsáveis pelo *startup* e mobilizou, também, o setor de manutenção. Pego de surpresa, o setor de manutenção ao saber do alto nível da demanda, se mobilizou então para auxiliar a montagem o mais rápido possível, devido ao atraso da informação do prazo de entrega desse serviço.

Ao chegar na empresa, a equipe de montagem teve um pequeno atraso já no início, pois não se havia decidido a posição definitiva de instalação do maquinário. Após o atraso inicial, chegou-se a dúvida de onde estaria o painel elétrico de acionamento desse maquinário. Constatou-se, então, no primeiro dia de montagem, que o painel elétrico havia ficado à cargo da empresa M.S.M – ou seja, mais uma informação importantíssima que deixou de chegar aos principais interessados e, em tempo hábil. Devido a essa informação atrasada, o setor de compras foi novamente mobilizado às pressas, juntamente com setor de manutenção elétrica para confecção da lista de materiais, compra desses materiais, confecção e montagem e instalação desse painel no maquinário adquirido – comprometendo, mais uma vez, o andamento de serviços e demandas atuais e rotineira desses setores. Como a demanda diária da manutenção elétrica é sempre alta, os serviços relacionados a esse painel elétrico como aquisição de materiais, entrega desses materiais, montagem do painel, lançamento de cabos elétricos, ligações desses cabos, e testes entre outros, geraram um atraso de cinco dias na entrega desse projeto.

Ao final de todos os serviços prestados, das áreas civil, elétrica, caldeiraria e mecânica, na parte de infraestrutura necessários para a instalação desse maquinário, juntamente com área de compras envolvida na aquisição de peças e serviços, o projeto chegou ao seu término com algumas pendências, e já com uma semana de atraso.

A literatura contemporânea, como no caso Cleland e Ireland (2007) e Valle, Soares e Finocchio (2010) consideram que aplicar, de forma correta, a gerência de comunicação em ambientes/departamentos da organização é fator determinante de sucesso de qualquer projeto. Segundo os mesmos, ao criar um plano de comunicação, o gerente de projetos não deve pensar como será realizada a comunicação com todos os departamentos envolvidos na ação, garantindo que as partes envolvidas estejam

alinhas e comprometidas com os objetivos do projeto.

Ao negligenciar a comunicação, entre todos os envolvidos em um projeto de uma organização, o gerente de projeto cria um distanciamento entre os mesmos – o que pode impactar, gravemente, o projeto (CLELAND; IRELAND, 2007). Quando a comunicação interna do projeto é inexistente ou ineficaz podem surgir vários problemas, tais quais:

Não entendimento do escopo por parte da equipe do projeto – A falta de comunicação com o gerente de projetos pode gerar dúvidas sobre o escopo do mesmo;

Não recebimento das informações necessárias no prazo adequado e com o nível de detalhamento necessário – Sem as informações necessárias para a realização das atividades a equipe de projeto não tem como executá-las em tempo hábil;

Não cumprimento do cronograma – Quando a equipe de projeto não é informada sobre os prazos de realização das atividades o cronograma do projeto como um todo é comprometido;

Falta de comprometimento com o projeto – Quando a equipe de projeto não é informada sobre os acontecimentos e evolução do mesmo ela não se sente parte integrante do projeto e conseqüentemente não estabelecem vínculos sentimentais com o projeto;

Surgimento de conflitos interpessoais – Quando o gerente de projeto não promove a criação de um senso de equipe, de um companheirismo entre todos os envolvidos no projeto, começam a surgir conflitos que comprometem a sinergia da equipe e o alcance dos objetivos que devem ser comuns no projeto (VALLE, SOARES, FINOCCHIO, 2010, p.23).

Os problemas apontados acima são apenas alguns exemplos dos problemas que podem surgir devido à falta de comunicação entre o gerente e a equipe de projeto não devendo, portanto, serem considerados como os únicos. Contudo, no caso em estudo, vale ressaltar que, inexistente um gerente para projetos e que inexistente um departamento para gestão de comunicação organizacional – deste modo, na sequência, evidenciar-se-á o PMBOK como proposta metodológica para gestão de um projeto de comunicação organizacional para a M.S.M

#### **4 A METODOLOGIA PMBOK COMO PROPOSTA DE GESTÃO DE UM PROJETO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Identificada a falha no processo de comunicação do MSM, em todos os seus departamentos, acredita-se que a melhor proposta para esta organização seja a adoção de um projeto de melhoria para os seus departamentos, mediante a

implantação de um departamento de comunicação, enxergando na metodologia PMBOK como uma possível e eficaz alternativa. Ou seja, por meio desta metodologia, pode-se organizar um escopo do planejamento da sua implantação, bem como propor alternativas de execução e controle de seu uso e encerramento mediante avaliação final sobre sua viabilidade, conforme esboçado pela Figura 3 que segue, pelo diagrama mais atualizado.

Deste modo, adotando o fluxo resumido como ponto de partida para elaboração de um projeto de melhoria da comunicação, pode-se encontrar em D'Ávila (2013) uma releitura mais simplificada do projeto enquanto esquema para elaboração de alternativas necessárias. O fluxo de dá em cinco ciclos de vida/etapas distintas, sendo elas: (1) Iniciação – onde serão especificados os requisitos necessários para o planejamento; (2) Planejamento – onde serão feitas análises para a elaboração do projeto; (3) Execução – onde serão determinados os passos de implementação do projeto; (4) Monitoramento – onde será realizada tanto a implementação, quanto os testes e o treinamento/monitoramento para o funcionamento do programa e; (5) Encerramento – onde será avaliado o projeto, assim bem como serão propostas operações de manutenção do mesmo.

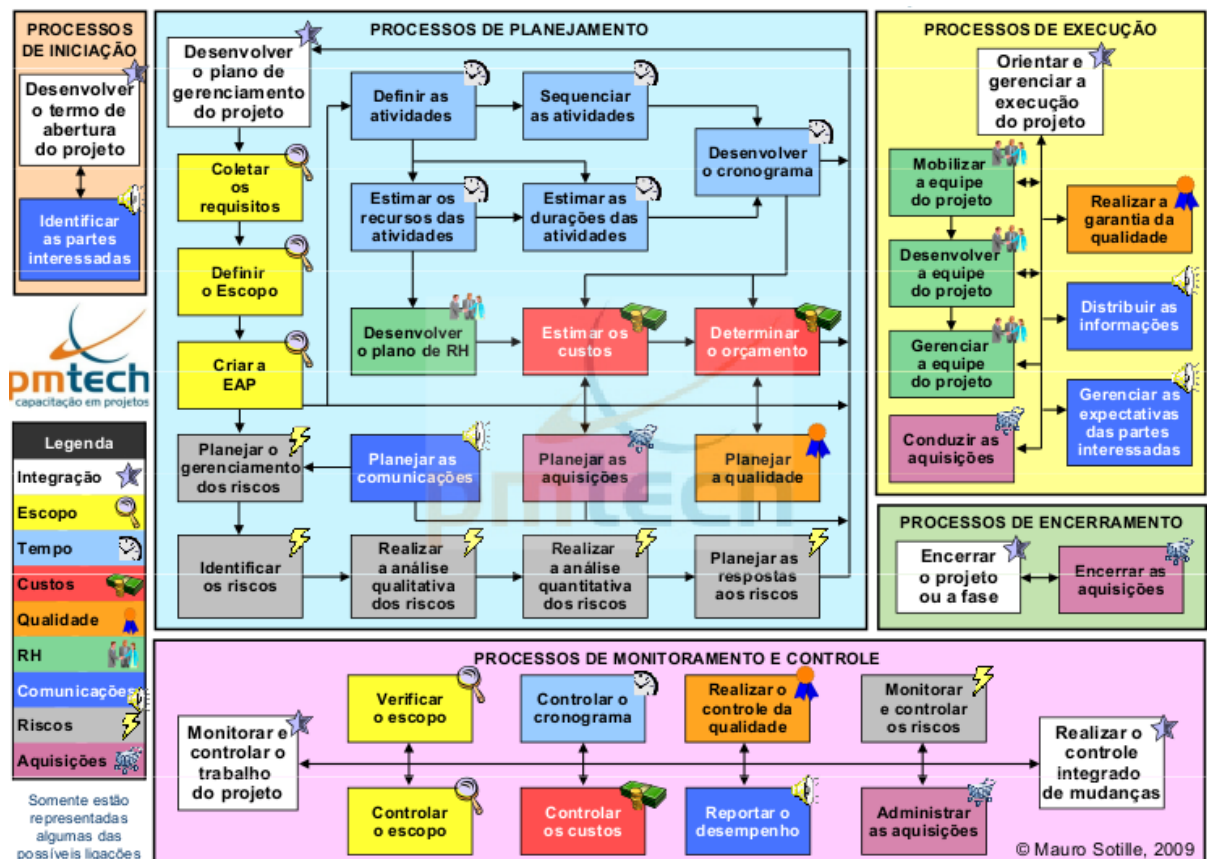


Figura 3 – Fluxo resumido de processos para gestão de projetos  
 Fonte: D'Ávila, 2013, p.9

Com base na Figura 3 e no fluxo resumido de D'Ávila (2013), a M.S.M poderá encontrar na metodologia PMBOK uma alternativa para gestão do seu projeto de melhoria da comunicação e da implantação do Departamento de Comunicação, propondo a estruturação em suas etapas, a partir do Quadro 1, sendo as mesmas produzidas nos departamentos de manutenção e compras/orçamento – lógico, não descartando a importância dos demais departamentos – conforme Quadro 2, como título de explanação da proposta.

Quadro 1 – Projeto de Melhoria da Qualidade a partir da Metodologia PMBOK

<b>Processo de Iniciação</b>	São listados, na proposição de delinear um escopo, sobre os principais problemas de comunicação entre os departamentos de compras/orçamento e o de manutenção.
<b>Processo de Planejamento</b>	São definidas as atividades principais ações a serem adotada para a melhoria da comunicação, que no caso, a proposta da criação de um departamento específico.
<b>Processo de Execução</b>	São definidas todas as etapas de implementação e parametrização do novo departamento, visando mobilizar os demais departamentos envolvidos.
<b>Processo de Monitoramento /Controle</b>	Consiste na fase que, <i>in loco</i> , durante um período pré-determinado, o departamento de comunicação irá se posicionar e relacionar com os demais departamentos (compras e manutenção) para acompanhamento de suas ações/demandas.
<b>Processo de Encerramento</b>	Consiste na avaliação final a ser feita, para verificação do desempenho do departamento proposto a ser criado e implementado

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Quadro 2 – Escopo para Gestão do Projeto de Comunicação do M.S.M

<b>Departamentos: MANUTENÇÃO e COMPRAS/ORÇAMENTO</b>
SÍNTESE DOS DADOS COLETADOS: Uma compra de maquinário foi executada sem a presença e opinião de outros envolvidos. A informação da compra desse maquinário chegou com muito atraso às outras partes interessadas [...] Devido à falta de uma equipe de projeto e devido ao reduzido número de pessoas da área de manutenção – área responsável pela implantação do maquinário adquirido – a instalação e o <i>startup</i> desse maquinário foram comprometidos se pensados conforme a data inicial estipulada pelos diretores da empresa [...] Pego de surpresa, o setor de manutenção ao saber do alto nível da demanda, se mobilizou então para auxiliar a montagem o mais rápido possível, devido ao atraso da informação do prazo de entrega desse serviço [...] Ao chegar na empresa, a equipe de montagem teve um pequeno atraso já no início, pois não se havia decidido a posição definitiva de instalação do maquinário, nem tampouco que caberia à S.M.S sua instalação elétrica [...] O setor de compras foi mobilizado às pressas, juntamente com setor de manutenção elétrica, para confecção da lista de materiais, compra desses materiais, confecção e montagem e instalação desse painel no maquinário adquirido – comprometendo, mais uma vez, o andamento de serviços e demandas atuais e rotineira desses setores [...] e um atraso de cinco dias na entrega desse projeto.

<b>Proposta segundo Metodologia PMBOK – CRIAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO PARA O M.S.M</b>	
<b><i>Processo de Iniciação</i></b>	Deverão ser realizadas propostas de padronização da comunicação, principalmente em campos que ressaltem as inclusões ou restrições de compras/demandas, solicitados pelos demais departamentos, havendo clareza e precisão no ato de passar a ordenação, realmente demandada, para a etapa de execução e manutenção.
<b><i>Processo de Planejamento</i></b>	Uma nova comanda de ordenação de pedidos de compras poderá ser proposta para o preenchimento durante demanda dos departamentos. Na mesma, um espaço específico para o registro de observações deverá ser permitido, passando o departamento de comunicação, informando quais os demais departamentos deverão envolvidos o requisito de compras, sendo então enviado aos mesmos, cópia deste ofício. Em simples linhas, quando o setor de produção solicita a troca de uma peça, o setor de manutenção está informado, tem condição de opinar sobre a melhor alternativa/opção de compra, já se organiza mediante o prazo de entrega da peça e já agenda a troca da peça. Este procedimento também pode ser valido para a simples manutenção preventiva das maquinas de produção, por exemplo.
<b><i>Processo de Execução</i></b>	O trabalho com a nova comanda, bem como com o novo departamento de comunicação deverá ocorrer perante um prévio treinamento, bem como perante um acordo de esquemas de comunicação entre os colaboradores dos departamentos envolvidos, junto aos colaboradores.
<b><i>Processo de Monitoramento/ Controle</i></b>	Acompanhamento das ocorrências de reclamações ou falhas durante o processo de comunicação entre os departamentos e compras e manutenção, e constante monitoramento entre a comunicação ente esses departamentos e os demais do M.S.M, mediante transmissão das comandas de ordenações. Ainda, poderão ser realizadas avaliações nos registros de aumento de ordens de serviços – aumento do número de atendimentos/serviços cumpridos – como prova de satisfação e aprovação da proposta de melhoria de comunicação adotada e em prática.
<b><i>Processo de Encerramento</i></b>	Necessidade de uma nova pesquisa de campo, não só com os departamentos envolvidos, assim como também com os demais, para uma nova avaliação de percepção da qualidade do processo de comunicação, da metodologia adotada e posteriormente a este procedimento, um <i>feedback</i> aos departamentos e colaboradores envolvidos nos processos gerenciados, sobre a satisfação percebida pela gestão do M.S.M, assim bem como sobre o registro de sua melhoria em números.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016

Mesmo não tendo a pretensão de discussão dos resultados apresentados, haja vista que o estudo edificado objetiva a apresentação de uma metodologia para gestão do projeto de melhoria do processo de comunicação da M.S.M. demandado, alguns achados podem ser ponderados à luz da literatura consultada.

Sendo assim, acredita-se que a proposta sugestiva, se apresentada à empresa em estudo, irá de acordo com os princípios da gestão de projetos, que conforme D'Avila (2013) refere-se à proposta de atuação e de aplicabilidade de conhecimento tão demandado nos últimos anos, principalmente por segmentos em acirrada

competitividade.

A proposta inicial da adoção da metodologia PMBOK – de acordo com o esquema da Figura 3 –, como alternativa e ferramenta para os departamentos em estudo do M.S.S., por meio dos Quadros 2 e 3, veio atender à conformidade da necessidade de uma gestão coordenada, que segundo o guia PMI, citado por Gallo (2013), resume-se na constante busca de benefícios e de controle de processos, integrando-os, de modo prático, pois estes não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

Acrescenta-se que, nos referidos Quadros são esboçadas as propostas iniciais e sugestivas à empresa, perante recomendação de adoção desta metodologia de projetos. Caso, em oportunidades futuras, a empresa M.S.M em estudo queira dar continuidade ao projeto inicial, a execução do mesmo poderá ser detalhada por meio da proposta da Figura 3, passando ao planejamento mais completo, contudo que não se faz proposta desta pesquisa realizada, até o momento.

Registra-se que, caso a empresa venha a executar o projeto, o seu gerente do departamento de comunicação, ao usar a metodologia PMBOK não pode se esquivar de cumprir os passos significativos para o êxito do projeto, sendo eles: identificar suas reais necessidades; a partir das necessidades, estabelecer seus objetivos de maneira clara e de uma forma que possam ser alcançados; ponderar as principais demandas sobre qualidade/tempo/custo, que são as principais ao se tratar em um escopo de projeto; adaptar, sempre que necessário, as especificações pertinentes ao plano, bem como as corretas e claras abordagens relacionadas as principais expectativas e preocupações, envolvendo todas as partes (ou departamentos) interessadas nessa etapa e; coordenar todas as devidas etapas pertinentes ao projeto, sendo elas a definição do mesmo, o seu planejamento, a sua execução, seu processo de controle e seu processo de encerramento ou conclusão (PMI. 2004)

Contudo, não se pode descartar o fato de que, a gestão coordenada dos departamentos, no caso em estudo, envolve em todos os seus processos recursos humanos – ou seja, colaboradores do M.S.M. Deste modo, para o sucesso da gestão do projeto, é imprescindível a ocorrência, dentro do processo, de vários formatos que documentem as funções e as responsabilidades de todos os envolvidos no mesmo. Segundo PMI (2004), alguns formatos se enquadram em um destes 3 tipos de hierarquia, matricial e orientado a texto. Os mesmos são exemplificados pela Figura 4.



Figura 4 – Documentos de funções e atividades para os envolvidos no projeto  
 Fonte: PM, 2004, p. 190

Muitas atribuições de um projeto podem ser listadas, separadamente, funcionando como material que agregue os planos inseridos no projeto, que agregue em seus riscos, sua qualidade e sua comunicação. Teoricamente, pode-se afirmar que:

Seja qual for a combinação de métodos usada, o objetivo é garantir que não haja ambiguidade quanto ao proprietário de cada pacote de trabalho e que todos os membros da equipe tenham um entendimento claro de suas funções e responsabilidades (PM, 2004, p. 190).

Deste modo, é correto ponderar que, a responsabilidade de cada um dos membros, dos departamentos, cada um dos colaboradores do projeto, necessita de uma descrição detalhada, e que possam ser especificadas em formatos orientados a texto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aceleração das mudanças mercadológica e organizacionais marcam a atualidade, em todos os segmentos. As demandas impõem ofertas adequadas e em tempo hábil, colaborativas para o êxito dos processos e para manutenção no mercado, para redução dos custos ou prejuízos e, conseqüentemente, para aumento dos lucros.

Entretanto, mediante tantas transições e demandas, as falhas em processos de produção também são crescentes e, acabam comprometendo demais processos de uma organização, e vice-versa. Em síntese, quando os processos/departamentos não



trabalham de maneira integrada – ou seja, não são gerenciados –, como uma ‘sintonia’, o risco de falhas é grande. No caso específico, verificou-se que a falha na comunicação pode explicar este apontamento.

A gestão de projetos eficiente se faz desafio nos dias de hoje e condição, primordial, para manutenção e sobrevivência das organizações no mercado/segmento em que se inserem. Contudo, se a gestão de projetos não estiver subsidiada por uma metodologia específica, pode comprometer ou não chegar ao final da proposta com sucesso. Por meio de revisão de literatura realizada, a metodologia PMBOK foi evidenciada como ideal para gestão de projetos específicos nas organizações e particulares em questão de objetivos a serem atingidos.

Mediante o cumprimento dos objetivos de pesquisa, apontou-se a metodologia PMBOK como adequada para a implantação de um departamento de comunicação no M.S.M., para que os seus departamentos/processos passem a trabalhar em harmonia, reduzindo prejuízos, controlando gastos desnecessários e permitindo que os investimentos realizados se transformem em lucro com maior rapidez e presteza. Conclui-se que as organizações, especialmente o M.S.M. necessitam e dependem da adoção de metodologia para gestão de seus projetos, enxergando na PMBOK uma ferramenta adequada à que se propõe.

Considera-se que a estruturação do presente artigo, por meio de aprofundamento em pesquisas, possa contribuir tanto para sua autoria, quanto para a comunidade acadêmica dos cursos de gestão de projeto e de administração/gestões afins. Acredita-se que, a proposta idealizada no mesmo possa ser sugestiva à administração/gestão da organização M.S.M. Acrescenta-se que, durante as pesquisas, inúmeros foram as publicações encontradas; contudo, em todos os achados, o conteúdo fundamenta-se nas mesmas referências, o que dificulta a expansão do assunto.

**METHODOLOGY PMBOK FOR PROJECT IMPLEMENTATION OF COMMUNICATION  
DEPARTMENT OF THE ORGANIZATION M.S.M**

**ABSTRACT**

Organizations, today, work in lean mode, reducing spending (with labor and

extinction departments) to the increase in profits - as is the case of M.S.M if studied in this article. The same showed the impact suffered by the lack (or absence) of communication between their departments, with the simple elucidation about happened during the process of acquisition of machinery. The reality of the organization has required for a project management for improved communication. Thus, it aimed to point out the PMBOK methodology as appropriate for the implementation of a communication department in this organization, so that its departments / processes start to work in harmony, reducing losses by controlling unnecessary expenses and enabling investments to turn into profit faster and promptness. It was concluded that, either through the literature recommendations, and through the case study, the trend is the adoption of project management methodologies, seeing the PMBOK as a suitable tool.

**Keywords:** Project Management. Communication. PMBOK

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, Domingos Fernandes; NÓBREGA, Kleber Cavalcanti. Dimensões e fatores essenciais do serviço *fast food*. **Revista de Economia e Administração**, v.12, n.1, 32-55p, jan./mar. 2013

CISCON, Leonardo Aparecido. **Um estudo e uma ferramenta de gerência de projetos com desenvolvimento ágil de *software***. 2009. Disponível em: <<http://www.dcc.ufmg.br/pos/cursos/defesas/1097M.PDF>>. Acesso: 15 mar. 2016.

CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

D'AVILA, Márcio. **PMBOK e Gerenciamento de Projetos**. 2013. Disponível em: <<http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/pmbok.html>>. Acesso: 15 mar. 2016.

GALLO, Aberto. Podem as metodologias de gerenciamento de projeto em melhorias nos processos de gestão de custos no setor público? **XX Congresso Brasileiro de Custos**, Uberlândia, novembro de 2013. Disponível em: <[http://www.academia.edu/4819633/Artigo\\_Gest%C3%A3o\\_Custos\\_Setor\\_Publico\\_PMBOK\\_20131](http://www.academia.edu/4819633/Artigo_Gest%C3%A3o_Custos_Setor_Publico_PMBOK_20131)>. Acesso: 15 mar. 2016.

MACHADO, Marcus Vinícius Lima. **Um Processo de Implantação do PMBOK em Organizações de *Software***. Recife: UFP, 2005.

MEDEIROS, Higor. **Grupos de Processos segundo o PMBOK**. 2012. Disponível em: <<http://www.devmedia.com.br/grupos-de-processos-segundo-o-pmbok/27106>>. Acesso: 15 mar. 2016.

MORAES, Emerson Augusto Priamo. Guia PMBOK para gerenciamento de projetos. VIII **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2012. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg8/anais/t12\\_0454\\_3026.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg8/anais/t12_0454_3026.pdf)>. Acesso: 15 mar. 2016.

PIETRO, Alcides. **O que é Gestão de Projetos?** 2013. Disponível em: <[http://www.miniwebcursos.com.br/curso\\_aprender/modulos/aula\\_4/artigos/gestao\\_projeto.pdf](http://www.miniwebcursos.com.br/curso_aprender/modulos/aula_4/artigos/gestao_projeto.pdf)>. Acesso: 15 mar. 2016.

PMI. Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** – Guia PMBOK 3.ed. Pennsylvania: PMI, 2004.

PMI. Project Management Institute. **O que é Gerenciamento de Projetos?** 2014. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso: 15 mar. 2016.

VALLE, A.; SOARES, C.A.; FINOCCHIO, J; SILVA, L. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

VERGARA, S. C. **Gestão da Qualidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2007.