

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS COM ÊNFASE EM
GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

BRUNA AUGUSTO SALES

**GESTÃO DE PROJETOS E COMUNICAÇÃO: ESTUDO COM
METODOLOGIAS TRADICIONAIS E ÁGEIS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**LONDRINA/PR
2019**

BRUNA AUGUSTO SALES

**GESTÃO DE PROJETOS E COMUNICAÇÃO: ESTUDO COM
METODOLOGIAS TRADICIONAIS E ÁGEIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Tondato

**LONDRINA/PR
2019**



TERMO DE APROVAÇÃO

GESTÃO DE PROJETOS E COMUNICAÇÃO: ESTUDO COM METODOLOGIAS TRADICIONAIS E ÁGEIS

por

BRUNA AUGUSTO SALES

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização foi apresentado em 05 de JUNHO de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos. O(a) candidato(a) foi arguido(a) pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. ROGERIO TONDATO
Prof.(a) Orientador(a)

Prof. Me. José Luis Dalto
Membro titular

Prof. Dr. Marco Antonio Ferreira
Membro titular

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso –

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os entusiastas por projetos que buscam transformar o mundo em um lugar melhor e menos complexo.

RESUMO

SALES, B. A. **GESTÃO DE PROJETOS E COMUNICAÇÃO: ESTUDO COM METODOLOGIAS TRADICIONAIS E ÁGEIS**. 23 fls. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Londrina, 2019.

As empresas estão cada vez mais competitivas em suas atividades. Quando são confrontadas em projetos, existem diversas formas de entregar o requerido pelo cliente. Tradicionalmente as empresas podem adotar o modelo tradicional de gerenciamento de projetos ou optar pelo modelo ágil de gestão de projetos. Ao longo do artigo, poderá ser observado que não existe uma regra de qual metodologia usar, mas sim, que para cada empresa e situação de projeto, pode-se utilizar uma ou outra, ou ambas, incluindo conceitos de *Lean Manufacturing*. Outro ponto abordado é a comunicação, que independente do modelo adotado, esta pode estar diretamente relacionada ao bom desempenho do projeto, tendo em vista que ela é crucial para o planejamento, execução e controle destes.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Comunicação. Metodologias de projetos.

ABSTRACT

SALES, B. A. **PROJECT MANAGEMENT AND COMMUNICATION: STUDY WITH TRADITIONAL AND AGILE METHODOLOGIES.** 23 fls. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos) - Federal Technology University - Paraná. Londrina, 2019.

Companies are increasingly competitive in their activities. When confronted on projects, there are several ways to deliver what the customer requires. Traditionally companies can adopt the traditional project management model or opt for the agile project management model. Throughout the article, it will be noted that there is no rule as to which methodology to use, but rather that for each company and project situation one or the other can be used, or both, including Lean Manufacturing concepts. Another point addressed is the communication, which regardless of the adopted model, it can be directly related to the good performance of the project, considering that it is crucial for their planning, execution and control.

Keywords: Project Management, Communication, Project Methodologies

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	1
2 DESENVOLVIMENTO.....	2
2.1 MATERIAIS E MÉTODOS.....	2
2.2 COMUNICAÇÃO E TROCA DE INFORMAÇÕES.....	3
2.2.1 Comunicação de Mão Dupla.....	3
2.2.2 Metodologia Tradicional x Metodologia Ágil.....	5
2.2.3 Lean e Metodologias Ágeis.....	7
2.2.4 Modelos Híbridos.....	9
3 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	10
4 CONCLUSÃO.....	11
REFERÊNCIAS.....	12
ANEXO A – CERTIFICADO DE ACEITE DO ARTIGO.....	15

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019
ISSN xxxxx

GESTÃO DE PROJETOS E COMUNICAÇÃO: ESTUDO COM METODOLOGIAS TRADICIONAIS E ÁGEIS

Bruna Augusto Sales - UTFPR – bruna.augusto@outlook.com
Rogerio Tondato – UTFPR - rogeriotondato@utfpr.edu.br
Silvana Rodrigues Quintilhano – UTFPR – quintilhano@utfpr.edu.br

Palavras-chave: Gestão de projetos; Comunicação; Metodologias de projetos.

Resumo: As empresas estão cada vez mais competitivas em suas atividades. Quando são confrontadas em projetos, existem diversas formas de entregar o requerido pelo cliente. Tradicionalmente as empresas podem adotar o modelo tradicional de gerenciamento de projetos ou optar pelo modelo ágil de gestão de projetos. Ao longo do artigo, poderá ser observado que não existe uma regra de qual metodologia usar, mas sim, que para cada empresa e situação de projeto, pode-se utilizar uma ou outra, ou ambas, incluindo conceitos de *Lean Manufacturing*. Outro ponto abordado é a comunicação, que independente do modelo adotado, esta pode estar diretamente relacionada ao bom desempenho do projeto, tendo em vista que ela é crucial para o planejamento, execução e controle destes.

Introdução

Com as constantes mudanças no que tange as áreas do gerenciamento de projetos, cada vez mais é possível observar que o tempo não pode ser gerenciado, inclusive, versões mais recentes do *Pmbok*® passaram a tratar do assunto como gestão do cronograma. Nesse sentido, não se pode aumentar a quantidade de horas no dia ou a quantidade de dias na semana, entretanto, pode-se organizar as atividades para que sejam executadas dentro de um prazo específico com base em determinados requisitos. Com o advento do avanço tecnológico, a comunicação se tornou um dos principais pilares da resolução de problemas. Assim, seguindo essa tendência, é necessário unir cada vez mais a comunicação ao gerenciamento de projetos.

A troca de informações vem sendo abordada em discussões nos mais diversos modelos de gerenciamento de projetos, sejam eles tradicionais ou os mais inovadores, como é o caso das metodologias ágeis.

No gerenciamento de projetos as primeiras restrições que são lembradas referem-se ao custo, ao prazo e ao escopo. Pensando no ponto de vista do alinhamento estratégico, relacionado aos objetivos e motivações da execução do projeto, a comunicação se faz essencial.

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019
ISSN xxxxx

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho é expor a relevância da comunicação no gerenciamento de projetos, além disso, o trabalho tem como objetivo específico apresentar um quadro comparativo entre as metodologias tradicionais e ágil de gerenciamento de projetos.

Partindo desses pressupostos, pode-se pensar a comunicação a partir da ótica do avanço tecnológico em que o acesso a informação ocorre cada vez com maior rapidez. Com esse contexto é necessário, portanto, estar conectado a todo o tempo.

Essa conexão não se restringe ao sentido de artefatos ou ferramentas. Mas, mais do que isso, refere-se também a conexão humana e as inúmeras particularidades que ela apresenta.

A comunicação em um projeto não deve ocorrer de forma casuística, mas deve-se analisá-la e pensá-la sob a perspectiva estratégica, envolvendo a participação de todos os envolvidos no projeto.

Desenvolvimento

Materiais e métodos

Lakatos (1992, p.44) considera que a pesquisa bibliográfica pode “ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica”, com isso, este trabalho foi norteado e direcionado através de bases teóricas de gestão de projetos, com foco em metodologias tradicionais e ágeis, além de bases da comunicação social, com foco no relacionamento.

Para a pesquisa bibliográfica e realização deste trabalho foram selecionados alguns artigos que abordam assuntos relacionados ao tema estudado: gestão de projetos, metodologias tradicionais e ágil, comunicação social e comunicação organizacional.

O foco central do estudo é entender as divergências e convergências de ambas as metodologias, com isso, os materiais selecionados em gerenciamento de projetos foram: EDER, *et al.* (2015) que aborda as diferenças entre as metodologias de projetos; SILVA, *et al.* (2013), que apresenta os contrastes entre os modelos tradicional e *Scrum* (ágil); LIMA (2011), apresenta um estudo com relação a diversas metodologias ágeis de projetos; SILVA e MELO (2016) que apresenta um estudo exploratório que aborda os modelos híbridos e as boas práticas nas organizações; PEDRÃO (2014) que aborda a filosofia *Lean* e a qualidade em projetos; PACHECO (2014) que apresenta os princípios do *Lean* comparado com outras teorias.

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019
ISSN xxxxx

Relacionado ao estudo da comunicação, as bases teóricas selecionadas foram WOLTON (2010) e CASTELLS (2009) sobre informação e comunicação de mão dupla; MAXIMIANO (2004), DIAS (2013), TORQUATO (2002), LIMA E BASTOS (2012), MARCHIORI (2008) e HALLIDAY (2008) com a comunicação organizacional.

A partir desses autores, discorre-se sobre o gerenciamento de projetos e comunicação, demonstrados nos próximos tópicos.

Comunicação e troca de informações

Com a ascensão da tecnologia, o acesso à informação está cada vez mais facilitado. Num mundo dinâmico, no qual a informação é instantânea e as mudanças ocorrem em questão de segundos, é preciso estar conectado, essa conexão não se refere apenas às ferramentas tecnológicas, mas também a conexão humana.

Essas mudanças trazem como consequência a necessidade de valorização do indivíduo e dos relacionamentos. Com isso, novos modelos de comunicação e troca de informação passam a ser cada vez mais utilizados. Com foco no público e no relacionamento, empresas que se adequam a tais mudanças comumente se destacam pela ousadia e diferenciação das demais.

A comunicação é conhecida como um elo, tanto no âmbito pessoal como também no organizacional. Segundo Maximiano (2004, p. 336) “o processo de comunicação compreende a transmissão de informação e de significados. Se não há transmissão de informação ou de significado, não há comunicação”, logo, só é possível estabelecê-la a partir de indivíduos com interesse em partilhar significados. Para Wolton (2010), o simples fato de informar não é comunicar. Assim, pensando no atual contexto tecnológico em que vivemos e no intenso fluxo de informações que se tornam disponíveis a todo instante, “a incomunicação torna-se o horizonte da comunicação obrigando a negociações constantes para que se possa conviver” (WOLTON, 2010, p.15).

Desse modo, a troca de informações deve acontecer de forma planejada e acima de tudo, o entendimento do que se quer comunicar deve ser o foco principal dos gerentes responsáveis por esse processo.

Comunicação de mão dupla

A estrutura da comunicação defendida por Wolton (2010, p.20) diz respeito a necessidade “da igualdade entre os protagonistas”. Para o autor, portanto, o ato de se comunicar exige um mínimo de tempo, de respeito e de confiança mútua.



A tolerância referi-se ao sentido de empatia, olhar o outro e compreender de fato a situação apresentada, ao tratamento com igualdade para entender e criar uma relação de conversa e diálogo a fim de construir um entendimento mútuo. Castells (2009, p.87) aponta que “comunicar é compartilhar significados mediante o intercâmbio de informação”, esta afirmação reforça a conceituação básica de comunicação. Partindo desse conceito inicial, o autor complementa a ideia como o “processo de comunicação se define pela tecnologia da comunicação, as características dos emissores e dos receptores da informação, seus códigos culturais de referência, seus protocolos de comunicação e o alcance do processo.”, ou seja, a partilha, mesmo que entre indivíduos com cultura ou nível de informação diferenciado, se estabelece a partir do instante que há troca de informação.

Sob o ponto de vista de Dias (2013), entende-se que a realidade de uma organização não é diferente da sociedade em si, pois, assim como o “homem social”, o indivíduo da organização também necessita atribuir um sentido para seu mundo, trabalhar para sobreviver, relacionar-se com outros, formar identidade, administrar emoções, engajar-se em outras culturas.

Desse modo, “uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de ideias, integração de propósitos”, como afirma Torquato (2001, p.162). Sob essa visão, a comunicação é uma importante ferramenta. “A comunicação organizacional é, portanto, a possibilidade sistêmica, integrada” (TORQUATO, 2002, p. 34).

Partindo para uma análise mais profunda a respeito da comunicação organizacional, tem-se a visão dos autores Lima e Bastos (2012) a respeito do modelo comunicacional baseado em um processo transmissional. Neste modelo existe um emissor, papel geralmente tomado pela empresa, que, por sua vez cria uma série de mensagens (ações comunicacionais, elaboração de conteúdo, seleciona os canais e define a forma de interação) e as divulga por meios de comunicação, dirigidos ou massivos, a seus receptores, o chamado “público-alvo”.

No modelo comunicacional apresentado, é nítida a visão instrumental e fragmentada a respeito do que é comunicação e de como ela se estabelece nos mais diversos âmbitos. Os resultados esperados são específicos e fatores como cenário e toda a dinâmica que acontece no processo de comunicação são ignorados.

Dessa maneira, as organizações são responsáveis por aquilo que está relacionado com as suas atividades. Portanto, a comunicação é um processo complexo de criação de sentido e significado, afinal, o ato de se comunicar não é algo inerte e meramente transportado. Por influência de outras visões e disciplinas, destacando-se os estudos de linguagem, ocorreram reivindicações

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019
ISSN xxxxx

da presença e pertinência da significação nos processos comunicativos. (LIMA e BASTOS, 2012)

A meta da comunicação organizacional é “a construção e a difusão dos significados do ambiente empresarial, configuradores da cultura que articula as pessoas, e seus vários âmbitos de atuação dentro e fora da organização”, (POLIDORO, 2008 *apud* MARCHIORI, 2008, p.15).

Mais do que apenas transmitir informações, a comunicação nas organizações pode, e deve atuar através da busca da valorização dos relacionamentos, principalmente no âmbito interno. Somente dessa maneira as organizações estarão contribuindo para a criação de significados e sentidos compartilhados, dando chances aos funcionários e consumidores de terem vivências reais, através da construção de narrativas verdadeiras, das quais eles façam parte. Até porque, “Os significados produzidos e expressos por uma organização agregam valor ao seu cabedal, isto é, ao conjunto de bens materiais e imateriais, além de formarem o patrimônio organizacional” (HALLIDAY, 2008, p. 32).

Portanto, mais do que apenas se preocupar com seus bens tangíveis, as organizações devem se importar com seus bens intangíveis, e a comunicação é uma das mais importantes maneiras de se atingir isso.

Metodologia tradicional x metodologia ágil

De acordo com Silva e Melo (2016) o gerenciamento de projetos consiste em

um modelo de gerir ações que minimizam os riscos de fracasso e aperfeiçoa o uso de recursos para alcançar os objetivos. Reúne atividades que inicialmente estabelece um planejamento para ações focadas no benefício do meio como resultado. Para garantir a implantação do projeto, o gestor deve monitorar as ações e o impacto dos mesmos no cronograma estipulado.

Desse modo, com base nas atividades preestabelecidas é possível determinar – ou estimar – a duração das atividades, fases e etapas de um determinado projeto. Sendo assim, gerenciar está relacionado ao controle dos processos, entregas e expectativas das partes interessadas.

A principal diferença entre as metodologias tradicionais e as práticas ágeis em gerenciamento de projetos existem no momento da determinação de cada etapa a ser seguida ou no modelo de acompanhamento a ser adotado, essas diferenças impactam também no modo como as informações são transmitidas entre setores e pessoas.

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019
ISSN xxxxx

Nas metodologias tradicionais, a duração das atividades é determinada no início do projeto e na maioria dos casos são contempladas algumas variações na duração, mas não são contempladas grandes mudanças no escopo das atividades. A avaliação da necessidade das mudanças acontece de forma pouco frequente, não permitindo, portanto, alterações que muitas vezes agregam valor ao produto do projeto.

Em projetos que adotam as metodologias tradicionais, a principal forma de troca de informações e comunicação consiste em estruturas formais. É possível que ocorram vários imprevistos durante o desenvolvimento de projetos de modelo tradicional, pois a informação, muitas vezes, não é transmitida de forma clara aos envolvidos nos processos. Silva e Melo (2016), acreditam que “a informação mal transmitida entre os integrantes da equipe do projeto, geram processos despreparados, implementações mal realizadas e manuseio operacional desqualificada”.

Enquanto isso, as metodologias ágeis contemplam entregas fragmentadas e com maior frequência, o que proporciona maior facilidade em executar mudanças estratégicas a fim de agregar valor ao produto a ser entregue ao cliente. Essas entregas passam por validação dos *stakeholders* do projeto, fazendo com que esses tenham noção do andamento das atividades e proponham melhorias ao longo do processo. Além disso, a comunicação se sustenta principalmente em estruturas informais, o que permite, maior rapidez ao avaliar alterações.

Silva e Melo (2016), consideram que o modelo desenvolvido pelas metodologias ágeis é do tipo incremental, pois realizam entregas constantes, de forma interativa, sempre com novidades (incrementações) e permitindo a participação ativa do cliente por meio do *feedback* das entregas realizadas até então.

Pensando sobre o atual cenário das organizações Silva e Melo (2016) ainda pontuam que

o dinamismo presente nas grandes organizações e principalmente no cenário atual de gestão de negócios decorre da alta velocidade de comunicação e da constante troca de informações entre os diversos setores da economia. Esta integração, e em alguns casos podemos até mesmo mencionar, esta convergência, tem exigido flexibilidade nas ações de desenvolvimento e estratégia de negócios, a fim de conciliar estas adaptações na busca por uma previsibilidade

Dessa forma, com adoção da metodologia ágil, pode-se saber as funcionalidades do projeto, verificar falhas e realizar alterações ao passo em que o projeto é desenvolvido, não sendo necessário chegar ao final para identificar os problemas e só então corrigi-los.

Silva *et. al* (2013) ressaltam que as



ferramentas, documentações, negociações de contratos e demais processos utilizados nas metodologias de desenvolvimento tradicionais não são excluídos totalmente das metodologias ágil, apenas são colocados em segundo plano quando comparados com os indivíduos e interações, tornando-se característica principal das metodologias ágil fácil adaptação e orientado por pessoas

Essa afirmação se fundamenta em um dos pilares do Manifesto Ágil (2001) “indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas”. Esse manifesto foi criado no ano de 2001 por um grupo de dezessete especialistas em métodos de desenvolvimento ágil. Esse grupo se reuniu com o intuito de padronizar seus processos, com isso, unificaram princípios pertinentes aos métodos ágeis de desenvolvimento e formam a Aliança Ágil.

Sob a perspectiva da gestão, Silva *et. al* (2013) ainda pontuam que deve-se saber o que importa mais: documentações especializadas de todos os processos desenvolvidos e sem a necessidade de que ocorra uma entrega rápida ou um sistema com agilidade e entregas particionadas.

Em todo caso, “vale a pena ressaltar que o sistema de informação, por mais detalhado que seja, poderá haver falhas diante da complexidade dos sistemas das empresas no cenário contemporâneo” (SILVA *et. al*; 2013).

Assim, a escolha da metodologia a ser adotada pela organização ou para o projeto depende de inúmeros fatores que devem ser avaliados conforme o objetivo a ser alcançado e as restrições do projeto.

Lean e Metodologias Ágeis

A gestão de projetos busca sempre desenvolver ou utilizar as melhores práticas para atingir o equilíbrio entre custo, prazo e escopo. Pensando nisso, o *Lean Manufacturing* é uma técnica de produção que busca eliminar diversos tipos de desperdício da cadeia produtiva, entregar maior valor agregado para o cliente além de otimização dos processos.

Pode-se então, desenvolver modelos que integrem a filosofia *Lean* e gestão de qualidade. Segundo Pacheco (2013) “no *Lean* a capacitação envolve todos os níveis da empresa para identificar e eliminar atividades sem valor agregado”.

Ainda de acordo com Pacheco (2013),

uma organização não deveria aceitar uma variação aleatória do Lean, mas sim fazer escolhas e adaptar o conceito de Lean às suas próprias necessidades; e através desse processo de adaptação a organização irá se habilitar a elevar sua performance e aumentar as chances de sucesso da implementação



O sistema *Lean* utiliza-se de uma nova perspectiva em relação ao uso dos recursos. A necessidade verdadeira de recursos é a necessidade real, que resulta de atividades que geram valor agregado ao produto entregue. As outras necessidades, oriundas de atividades que não agregam valor, são, sob essa perspectiva visualizadas como desperdício de recursos (seja tempo, custo, matéria prima ou outro) (PEDRÃO, 2014).

A metodologia *Lean*, de forma resumida, se faz através da aplicação de cinco princípios em ciclos, e sempre se utiliza das informações oriunda dos clientes em busca de resultados excelentes na entrega e tem como foco a eliminação dos desperdícios de recursos. De acordo com Pedrão (2014) os cinco princípios são: a identificação de valores através da perspectiva do cliente, o mapeamento de fluxos de valores, a realização de ações que criem fluxo de valor, o atendimento somente as demandas, e a busca a perfeição nas entregas.

Lima (2011) apresenta o modelo de gestão ágil de projetos baseado em cinco objetivos essenciais “Inovação contínua; Adaptabilidade do produto; Tempos de entregas reduzidos (ciclos de entrega); Adaptabilidade do processo e das pessoas; e Resultados confiáveis”

Sob esse ponto de vista, pode-se entender que as metodologias ágeis de projetos têm correlação com a filosofia *Lean*, considerando que o *Lean* prega

a simplificação contínua dos processos e dos fluxos, deixando de lado o típico pensamento tradicional da "gestão da complexidade", em que sistemas de informação cada vez mais complexos só servem para esconder falhas e carências (PEDRÃO, 2014).

Em contrapartida a isso, no que tange a diferenciação entre o ágil e o *Lean*, pode-se ressaltar que, segundo Pedrão (2014), o princípio da gestão *Lean* de projetos se diferencia da metodologia ágil, pois emprega maior tempo de planejamento e somente inicia a execução após encerrada a análise e o alinhamento com as partes envolvidas, ou seja, a metodologia *Lean* minimiza os retrabalhos, segundo a autora.

Para Lima (2011), “para o sucesso de projetos de desenvolvimento que utilizam métodos ágeis, “é fundamental que o ambiente seja altamente colaborativo. A prioridade do gerente de projeto deve ser assegurar que o ambiente se comporte dessa forma”.

Assim, na metodologia ágil existe um menor tempo de planejamento inicial do projeto e a comunicação informal é mais presente, inclusive para troca de informações relevantes em torno do projeto, já no *Lean*, por mais que existam mudanças ao longo da execução, a documentação no que se refere o



planejamento é mais intensa no início do projeto para evitar possíveis retrabalhos. Além disso, tanto a metodologia ágil quanto a filosofia *Lean* focam na redução da complexidade dos sistemas de informação.

Modelos híbridos

Observados os aspectos das metodologias tradicionais e das metodologias ágeis pode-se pensar a existência de um modelo de gerenciamento de projetos que mescla características das duas metodologias, ou seja, um modelo híbrido.

Em relação ao sequenciamento de atividades, Eder *et. al.* (2013) pontua que “no gerenciamento ágil é realizada uma lista de atividades, inicialmente sem definição de datas e sequenciamento. Mas, não há rigor no formato. No tradicional, as atividades precisam ser organizadas em forma hierárquica (*WBS Work Breakdown Structure* – Estrutura Analítica do Projeto) e são sequenciadas no projeto como um todo”.

Segundo os mesmos autores não existem modelos consistentes que sejam capazes de expor as diferenças nas práticas gerenciais das duas teorias (ágil e tradicional), ou mesmo avaliar de modo preciso e confiável qual delas está sendo adotada em uma determinada organização ou equipe (EDER, *et. al.*, 2013). Assim, pode-se considerar que as ações de planejamento e controle são semelhantes, e o que difere é a maneira como são realizadas (técnicas e ferramentas). Portanto, é na forma de execução, caracterizada pelas técnicas, que se concentram as diferenças fundamentais entre as abordagens e não, de fato, sobre o que é feito.

Silva e Melo (2016) entende o conceito do modelo híbrido como associação “das boas práticas tradicionais como planejamento, controle de riscos e de processos para o foco em um escopo desejado, com as boas práticas do modelo ágil na solução de cenários dinâmicos enfrentados cotidianamente”.

O estudo realizado por Silva e Melo (2016) aponta que

algumas instituições estão com a percepção de estarem aplicando modelos ágeis de gestão e no entanto estão aplicando apenas parte das práticas, mas que levam ao resultado esperado. E que 70% dos modelos híbridos analisados, evidencia-se a presença mais característica do modelo ágil.

Conforto (2015) *apud* Silva e Melo (2016) define que “o modelo híbrido deve ser elaborado especificamente para atender uma determinada demanda”



Assim, a utilização de um modelo híbrido exige que seja analisado os objetivos do projeto, as pessoas envolvidas e os ambientes. É necessário entender a proposta e as dificuldades que podem surgir, seja do ponto de vista operacional quanto de relacionamento humano.

No caso das metodologias híbridas, os gestores devem estar alinhados com as melhores práticas de cada modelo, além disso, é necessária atenção aos processos comunicacionais e a melhoria contínua dos processos e do projeto.

Resultados e discussões

A comunicação, conforme apresentado ao longo desse trabalho, representa o elo entre as partes envolvidas dentro dos processos de uma determinada organização.

A comunicação de mão dupla está relacionada a igualdade de protagonistas, assim, quando ocorre essa tipologia de comunicação (ou quando ela é incentivada dentro da equipe do projeto), as informações são discutidas e entendidas entre as partes. Desse modo, essa tipologia permite o *feedback* em relação ao entendimento do que foi dito ou planejado, possibilitando a melhoria do processo.

Com base nas metodologias apresentadas ao longo desse trabalho é possível compreender a documentação e o processo de troca de informações nas diferenças metodologias de projetos.

O quadro 1 apresenta a comparação entre as diferentes metodologias estudadas (tradicional, ágil e híbrida)

Quadro 1 - Comparativo metodologias

Metodologia	Metodologias tradicionais	Metodologias ágeis	Metodologias híbridas
Ação			
Planejamento	Antes do início das atividades	Ao longo do projeto	Depende
Comunicação formal	Reuniões, termos de abertura e encerramento, documentos, e-mails, bastante presente	Reuniões fixas, reuniões de feedback, Quadros, documentação mínima	Depende
Comunicação informal	Baixa ou não é presente	Forte e relevante	Depende
Complexidade de mudanças	Alta	Baixa	Depende
Entrega do projeto finalizado	Entrega completa	Entrega particionada	Depende

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019
ISSN xxxxx

Com base nas informações expostas, é possível perceber a maior complexidade nas etapas de planejamento das metodologias tradicionais, em contrapartida a isso, as metodologias ágeis apresentam menos complexidade nesse ponto, tendo foco mínimo na documentação dessas informações.

Na metodologia tradicional é mais fácil a prevenção de erros devido a essa maneira como a documentação das atividades é realizada. Nas metodologias ágeis a probabilidade do mesmo erro pode acontecer devido a não documentação, que é maior.

Ambas as metodologias apresentam comunicações formais, entretanto, as metodologias tradicionais têm maior presença desse modelo de comunicação. Em contrapartida a isso, a comunicação informal é presente em todos as tipologias, entretanto é mais forte nas metodologias ágeis. A complexidade de mudanças também é maior em projetos tradicionais, isso levando em consideração o planejamento executado previamente.

Os pontos apresentados não permitem determinar se uma metodologia é melhor que outra, isso porque cada projeto ou organização deve observar quais os fatores mais importantes no momento da definição. Portanto, projeto/organização é único e dependendo dos objetivos a serem alcançados, uma metodologia distinta pode ser aplicada.

Para as metodologias ágeis, e com foco na qualidade, as entregas são feitas de forma particionada, permitindo que ocorram alterações com base no *feedback* do cliente, isso antes mesmo da entrega final, o que dificilmente ocorre em projetos de metodologia tradicional.

Por outro lado, a metodologia híbrida, pode-se utilizar de cada ponto positivo que cada uma das metodologias apresenta, assim, o que se adequar melhor a cada ponto do projeto, usa-se uma ou outra dependendo da situação.

Nesse sentido, independente da metodologia adotada, a comunicação e a troca de informações permitem com que o projeto aconteça, além de proporcionar a avaliação da necessidade de mudanças.

Conclusão

Ao logo desse trabalho foi possível verificar a relevância da comunicação em gerenciamento de projetos, além de apresentar como resultado um quadro comparativo entre as metodologias estudadas.

Com esse estudo foi possível compreender que as mudanças que ocorrem e as novas metodologias que surgem são reflexo do aprimoramento e a adequação de metodologias já existentes.

Não existe, portanto, metodologia certa ou errada, boa ou ruim, cada metodologia se adequa a um tipo de projeto/organização e, conforme foi visto ao longo do trabalho, um mesmo projeto/organização pode utilizar práticas das

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019
ISSN xxxxx

duas metodologias em simultâneo para desenvolver as melhores práticas de gerenciamento para a sua realidade.

Considerando que muitas falhas em projetos ocorrem devido à falta de comunicação ou ao não entendimento das informações necessárias para a execução, acredita-se que a comunicação vem se consolidando cada dia mais como uma das bases que sustentam as etapas de planejamento, execução e controle de projetos.

Defende-se portando novas discussões relacionadas ao tema a fim de contribuir para o desenvolvimento da pesquisa e das melhores práticas em gerenciamento de projetos e em projetos de comunicação.

Referências

BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. LIMA, Fábica Pereira. NEIVA, Rodrigo César S.. A perspectiva relacional das redes sociais no contexto da comunicação organizacional. In: **V ABRAPCORP - Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Luís, UFMA, 2012. Anais eletrônicos da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_fernanda_fabia_rodrigo.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2019.

CUNNINGHAM, Ward. **Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software**. Disponível em: <<https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>>. Acesso em 18 abr 2019.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

EDER, Samuel et al. **Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos**. Production, v. 25, n. 3, p. 482-497, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2014nahead/aop_producao065512.pdf>. Acesso em: 20 mar 2019.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. Discurso organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectiva**. São Paulo: Saraiva, 2009. v.2 . p. 31 a 52.

LIMA, Nilton César. **A Gestão Ágil como Novo paradigma no gerenciamento de projetos**. In: Trabalho apresentado no VII Congresso

In: ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2, 2019, Londrina. **Anais...** Londrina: UTFPR, 2019.

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019
ISSN xxxxx

Nacional de Excelência e Gestão. 2011. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0327_1705.pdf>. Acesso em: 20 mar 2019.

MAXIMIANO, Antonio Amaru. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCHIORI, Marlene (Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. ed. São Caetano: Difusão Editora, 2008. v.1.

PACHECO, Diego Augusto de Jesus. **Teoria das Restrições, Lean Manufacturing e Seis Sigma**: limites e possibilidades de integração. Production, v. 24, n. 4, p. 940-956, 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/prod/2014nahead/aop_prod1171_ao.pdf>. Acesso em 18 abr 2019.

PEDRÃO, Luciana Cristina. **Gerenciamento de Projetos Lean**; utilização otimizada de recursos garante sucesso na gestão de projetos. Lean Institute Brasil, 2014. Disponível em: <https://www.Lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo_269.pdf>. Acesso em 20 mar 2019.

SILVA, Daisy Eliana dos Santos; SOUZA, Ingredy Thaís de; CAMARGO, Talita. **Metodologias Ágeis Para O Desenvolvimento De Software**: Aplicação E O Uso Da Metodologia Scrum Em Contraste Ao Modelo Tradicional De Gerenciamento De Projetos. Revista Computação Aplicada-UNG-Ser, v. 2, n. 1, p. 39-46, 2013. Disponível em: <<http://revistas.ung.br/index.php/computacaoaplicada/article/viewFile/1408/1194>>. Acesso em: 20 mar 2019.

SILVA, Renato Francischini da; MELO, Francisco Cristóvão Lourenço de. **Modelos híbridos de gestão de projetos como estratégia na condução de soluções em cenários dinâmicos e competitivos**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 12, n. 3, 2016. Disponível em: <<http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/download/2532/550>>.

Acesso em: 20 mar 2019.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.
CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede. **A Era da Informação**: Economia, Sociedade e Cultura. 5ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019
ISSN xxxxx

Sessão Temática

- Educação na Engenharia de Produção
- Gestão da Produção
- Pesquisa Operacional

ANEXO A – CERTIFICADO DE ENENPRO



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Departamento de Engenharia de Produção
Campus Londrina



A Comissão Organizadora do II ENENPRO – Encontro de Engenharia de Produção CERTIFICA que o trabalho intitulado "GESTÃO DE PROJETOS E COMUNICAÇÃO: ESTUDO COM METODOLOGIAS TRADICIONAIS E ÁGEIS" de autoria de Bruna Augusto Sales e Silvana Rodrigues Quintilhano foi publicado no Anais do II Encontro de Engenharia de Produção da UTFPR – Campus Londrina, realizado de 04 a 06 de junho de 2019.

Londrina, 18 de Novembro de 2019.

Dra Silvana Rodrigues Quintilhano
Coordenadora do II ENENPRO