Universidade Católica de Brasília

Pró-Reitoria Acadêmica
Escola de Gestão e Negócios
Lato Sensu MBA em Gerenciamento de Projetos
Trabalho de Conclusão de Curso

A METODOLOGIA DO PMI EM GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES: EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS E AS REAIS NECESSIDADES DOS PROJETOS DE IDENTIDADE VISUAL

Autor: Rodrigo Fernando Lopes
Orientador: Prof. Msc. Paulo Roberto Corrêa Leão

Brasília - DF
2016

RODRIGO FERNANDO LOPES

A METODOLOGIA DO PMI EM GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES: EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS E AS REAIS NECESSIDADES DOS PROJETOS DE IDENTIDADE VISUAL

Artigo apresentado ao curso de pós-graduação *lato sensu* - MBA em Gerenciamento de Projetos da Universidade Católica de Brasília, como requisito parcial para obtenção do Título de especialista em gerenciamento de projetos.

Orientador: Prof. Msc. Paulo Roberto Corrêa Leão

Brasília
2016

Artigo de autoria de Rodrigo Fernando Lopes, intitulado “A METODOLOGIA DO PMI EM GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES: EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS E AS REAIS NECESSIDADES DOS PROJETOS DE IDENTIDADE VISUAL”, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de especialista MBA em Gerenciamento de Projetos da Universidade Católica de Brasília, em 13 de dezembro de 2016, defendido e aprovado pela banca examinadora abaixo assinada:

Prof. Msc. Paulo Roberto Corrêa Leão
Orientador
Pós-Graduação MBA em Gerenciamento de Projetos - UCB

Prof. Msc. Marcos da Silva Martins
Componente da Banca
Pós-Graduação MBA em Gerenciamento de Projetos - UCB

Brasília
2016

A METODOLOGIA DO PMI EM GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES: EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS E AS REAIS NECESSIDADES DOS PROJETOS DE IDENTIDADE VISUAL

RODRIGO FERNANDO LOPES

Resumo:
A busca pela atenção às expectativas das partes interessadas, aliadas às reais necessidades dos projetos de identidade visual, foram a motivação desta pesquisa empírica aplicada com fim descritivo. No intuito de identificar os principais problemas de comunicação nos projetos de identidade visual, as práticas já existentes no mercado para diminuir esses problemas, os métodos existentes no campo de *design* praticados na atualidade, e também para poder apontar possíveis soluções dentro das práticas e métodos existentes no gerenciamento de projetos de acordo com o PMI, foi feita uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo. Com abordagens tanto quantitativa quanto qualitativa, foi enviado um questionário para *designers*, gestores de marca, e outros *stakeholders* diretamente envolvidos com projetos de identidade visual. Dos 50 questionários enviados, retornaram 32 respondidos, e como resultado este artigo apresenta muitas orientações úteis para que *designers*/gerentes de projetos possam otimizar seus métodos de gerenciamento das comunicações, aplicando a metodologia do PMI para gerenciar as expectativas e assegurar o entendimento entre as partes interessadas sobre as reais necessidades dos projetos de identidade visual.

Palavras-chave: Gerenciamento das comunicações. Projetos. Identidade Visual. PMBOK.

1. INTRODUÇÃO

O campo de atuação do Gerenciamento de Projetos é muito amplo, pois projeto, de acordo com o Project Management Institute (PMI) em seu guia Project Management Body of Knowledge - PMBOK, (2013, p. 3) se trata de “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Ou seja, tudo que se enquadre nessa definição pode ser gerenciado, e parte importante dentro do gerenciamento é a comunicação, por esse motivo é uma das áreas de conhecimento mais relevantes dentro da disciplina. Segundo Mulcahy, (2013, p. 381) “Os gerentes de projetos gastam até 90% de seu tempo se comunicando. Já que a comunicação é uma parte tão importante do gerenciamento de um projeto, não deveríamos nos certificar de planejar, estruturar e controlar nossas mensagens?”.

Neste contexto o *design* gráfico mostra bastante potencial para a análise da comunicação dentro dos projetos relacionados à identidade visual, pois se trata de um trabalho onde a comunicação efetiva é essencial para garantir um resultado funcional.

O gerente de projeto tem a responsabilidade sobre o repasse de todas as informações para as partes interessadas, pois conforme consta no PMBOK, (2013, p. 18), uma das habilidades interpessoais de grande importância é a comunicação. Ainda segundo PMBOK, (2013, p. 515) “A comunicação foi identificada como uma das maiores razões do sucesso ou fracasso de um projeto. Uma comunicação eficaz dentro da equipe do projeto e entre o gerente de projeto, os membros da equipe e todas as partes interessadas externas é essencial.” Ou seja, o descuido para com a comunicação pode causar o insucesso do projeto.

Nesse sentido esse artigo tem como propósito pesquisar os processos comunicacionais dentro de projetos de identidade visual, visando não somente identificar problemas associados à gestão da comunicação e as ocorrências mais frequentes, mas também apontar possíveis soluções dentro das práticas e métodos do PMI em relação ao gerenciamento das comunicações.

1.1. JUSTIFICATIVA

A comunicação é uma área do conhecimento de suma importância dentro do gerenciamento de projetos, alcançar o sucesso do projeto pode depender desse fator, que deve ser executado corretamente. Nos projetos de identidade visual, o gerenciamento das comunicações é determinante na obtenção do êxito no resultado final, existem fatores técnicos que devem ser comunicados com extrema eficácia para que o produto final seja funcional. Mulcahy (2013, p. 384) cita a comunicação eficiente (que fornece somente as informações necessárias) e eficaz (que fornece informações corretas, no momento certo) como um conceito básico a ser buscado dentro do gerenciamento de projetos. Carvalho e Rabechini Jr (2015, p. 225-226) afirmam que é preciso eliminar muitas barreiras, como: falta de clareza na mensagem; mensagem mal formulada; conflitos existentes entre o emissor e o receptor; canais inadequados; excesso de informações; presença excessiva de ruídos; ambiente cultural distinto entre emissor e receptor; ausência de *feedback*; censura na informação transmitida. A aplicação da metodologia PMI em gerenciamento das comunicações pode ajudar a sanar e/ou evitar estes problemas de comunicação que tendem a levar o projeto ao insucesso.

O resultado esperado para esta pesquisa é a listagem dos mais frequentes problemas de comunicação que impactam os projetos de identidade visual e como a metodologia de gerenciamento das comunicações do PMI pode influenciar na resolução dos problemas detectados, sendo assim, as informações adquiridas ao longo deste projeto servirão de base para trabalhos futuros, além de relatar a eficácia da metodologia nesse tipo de projeto específico.

A busca pelo entendimento entre as partes sobre as reais necessidades do projeto, visa otimizar os resultados, e o uso da metodologia de gerenciamento das comunicações do PMI pode ser a chave para a resolução deste problema. O propósito do presente projeto de pesquisa ao ser alcançado positivamente, gerará maior certeza no uso da metodologia do PMI referente ao gerenciamento das comunicações em projetos de identidade visual, tendo em vista que todas as partes interessadas são prejudicadas pelo insucesso dos projetos.

O resultado do artigo possivelmente poderá ajudar na forma com que esse tipo de projeto é tratado pela sociedade como um todo, por simples questões de entendimento de contexto que podem ser melhor comunicadas usando a metodologia do PMI durante o projeto.

Este projeto é viável por se tratar de uma pesquisa com recursos essencialmente bibliográficos e do uso de questionário para a arrecadação dos dados junto aos *designers* gráficos especializados em atender este tipo de demanda. O questionário foi feito com ferramenta *online* gratuita, portanto o projeto de pesquisa não requer investimento financeiro.

1.2. DELIMITAÇÃO DO TEMA

O trabalho tem foco no uso da metodologia PMI, especificamente na área de conhecimento de gerenciamento das comunicações aplicada em projetos de identidade visual,

e busca apurar como o uso da metodologia pode influenciar no entendimento entre as partes interessadas sobre as reais necessidades do projeto, com intuito de otimizar o resultado final.

1.3. PROBLEMA

Conforme exposto na introdução deste artigo, o sucesso do projeto depende do ótimo gerenciamento das comunicações, e como existem fatores técnicos que devem ser comunicados com extremo cuidado para que o produto final seja funcional, a metodologia de gerenciamento das comunicações do PMI pode influenciar na resolução dos problemas detectados ao longo da pesquisa. Sendo assim, as informações adquiridas poderão ratificar a eficácia da metodologia nesse tipo de projeto específico.

Segundo PMBOK, (2013, p. 515) “o gerente de projetos deve estar ciente dos estilos de comunicação das outras partes, das questões culturais, relacionamentos, personalidades e contexto geral da situação”. Nesse contexto, a dificuldade no entendimento entre as partes sobre as reais necessidades dos projetos de identidade visual é uma das principais razões para a execução desta pesquisa.

1.3.1. Enunciado do Problema

As ações executadas usando as boas práticas da metodologia PMI referentes à área do conhecimento de Gerenciamento das Comunicações, para esclarecer e definir as reais necessidades dos projetos de identidade visual são eficientes e eficazes para gerar entendimento entre as partes interessadas e satisfação quanto ao resultado obtido ao final do projeto?

1.4. PRESSUPOSTO DA PESQUISA

A aplicação da metodologia PMI otimiza os processos e atua na busca de um resultado eficiente e eficaz no gerenciamento das comunicações. Como cada projeto é único e possui assim suas particularidades, ao identificar os principais problemas de comunicação em projetos de identidade visual, é possível apontar soluções específicas para este tipo de projeto usando as práticas e métodos na área de gerenciamento das comunicações de acordo com o PMI.

1.5. PROPÓSITO DA PESQUISA

A fim de encontrar uma forma de gerenciar as comunicações, mantendo a coerência nas expectativas entre as partes interessadas, traçou-se o objetivo geral de analisar a aplicação da metodologia PMI, referente ao gerenciamento das comunicações, em projetos de identidade visual, com intuito de sugerir o método como solução na geração de um entendimento entre as partes interessadas sobre as reais necessidades do projeto.

1.5.1. Objetivo Geral

Analisar a aplicação da metodologia PMI, em relação ao gerenciamento das comunicações, em projetos de identidade visual, com intuito de sugerir o método como solução na geração de um entendimento entre as partes interessadas sobre as reais necessidades do projeto.

1.5.2. Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral será necessário:

a) identificar os principais problemas de comunicação encontrados nos projetos de identidade visual;
b) elencar práticas, já existentes no mercado, para diminuir os problemas de comunicação;
c) relacionar pontos convergentes entre os métodos de gerenciamento das comunicações do PMBOK, e os métodos existentes no campo de *design*, praticados na atualidade; e
d) apontar possíveis soluções dentro das práticas e métodos existentes no gerenciamento de projetos, de acordo com o PMI.

1.6. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este artigo está dividido em quatro seções, a primeira busca contextualizar a pesquisa no intuito de facilitar a introdução ao tema a ser abordado, a segunda mostra a base teórica que sustentará toda a pesquisa, a terceira seção aborda a metodologia, explicitando os materiais e métodos utilizados como ferramentas para coletar informações, e apresenta também a análise e os resultados destes dados. A última seção gera a conclusão, finalizando a pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A finalidade deste estudo teórico é fundamentar e contextualizar esta pesquisa, expondo os conhecimentos acerca do gerenciamento de projetos e do gerenciamento das comunicações com foco em projetos de identidade visual. Para tanto serão explicitados os conceitos e definições de cada um desses campos, sempre usando os métodos do PMI como principal referência metodológica.

2.1. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Project Management Institute (PMI) em seu guia Project Management Body of Knowledge - PMBOK, (2013, p. 3) define projeto como “um esforço temporário empreendido

para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo". Na visão de Turman (1983 apud CARVALHO; RABECHINI JR, 2015, p. 20):

> Um projeto é uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações ou empreendimentos únicos de altos riscos e devem ser completados numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo, todos os projetos necessitam ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas. (TURMAN, 1983 apud CARVALHO; RABECHINI JR, 2015, p. 20).

O gerenciamento de projetos é descrito no PMBOK, (2013, p. 5) como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a um projeto no intuito de atender requisitos definidos previamente. Se dá com a aplicação e integração específicas de 47 processos, logicamente divididos em 5 grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Para Carvalho e Rabechini Jr (2015, p. 21), o "gerenciamento de projetos inclui planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos".

Ainda segundo o PMBOK (2013, p. 6), o gerenciamento de projetos normalmente inclui, sem se limitar, a identificação dos requisitos, a abordagem das preocupações e expectativas das partes interessadas durante todo o projeto, gerenciamento das comunicações e das partes interessadas e o equilíbrio das restrições conflitantes do projeto.

Portanto, pode-se definir o gerenciamento de projetos como o princípio que visa definir e atingir objetivos da melhor forma possível, para tanto faz-se uso de metodologias para otimizar o uso dos recursos durante todo o curso do projeto.

2.2. COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

Comunicar, mais do que apenas uma troca de mensagens ou na emissão e recebimento de informações, implica na participação, na interação e na cooperação mútua. No Dicionário de comunicação, Rabaça e Barbosa (2002, p. 155) explicam que a palavra comunicação deriva do latim "*communicare*" e quer dizer 'tornar comum', 'partilhar', 'repartir' e etc. Como uma troca de experiências socialmente significativas, um esforço para a convergência de perspectivas, a reciprocidade de pontos de vista implica, certamente, numa ação conjugada.

O modelo básico de comunicação definido pelo PMBOK (2013, p. 293), consiste no emissor que codifica e transmite uma mensagem para o receptor usando uma mídia (meio tecnológico) e um modo de comunicação específicos, ocasionalmente pode haver um ruído, que se trata de interferências ou barreiras que podem comprometer a transmissão da mensagem. Enviada a mensagem o receptor confirma, decodifica e envia outra mensagem como resposta.

Bordenave (1993, p. 17) explica que "A comunicação não pode ser melhor que sua sociedade nem está melhor que a sua comunicação". Pode-se afirmar que a comunicação num projeto é tão boa quanto sua equipe, mesmo que o gerenciamento das comunicações seja de responsabilidade de um integrante, se não há cooperação mútua a comunicação não é boa.

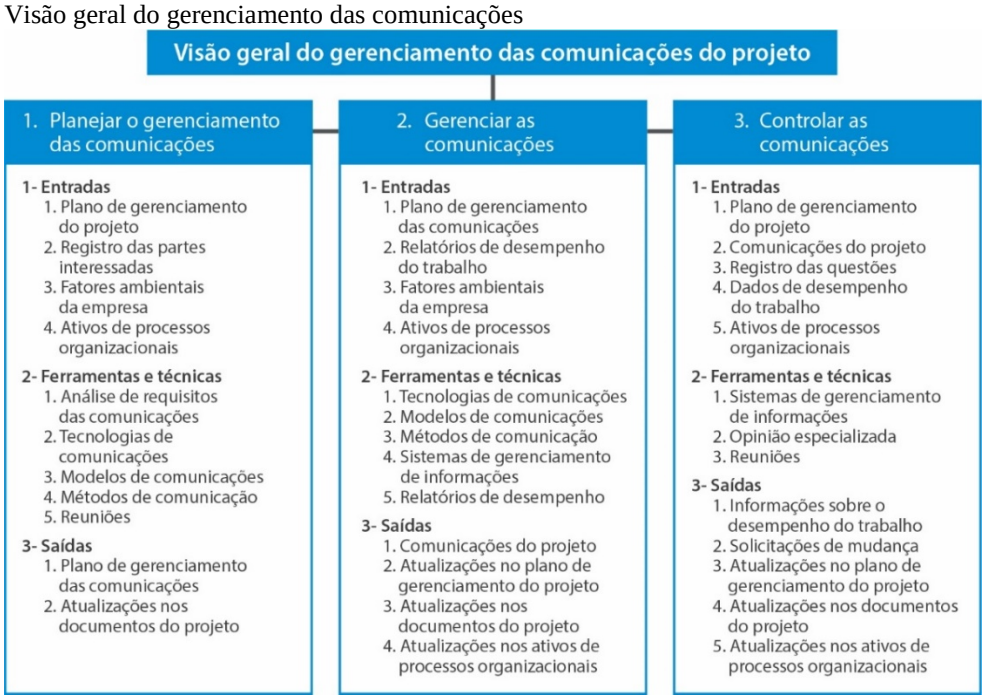
Portanto, a comunicação não se trata de uma simples troca de informações, ela consiste na construção de um relacionamento. O emissor deve querer se comunicar, transmitindo assim uma mensagem, e da mesma forma o receptor também tem que querer receber a mensagem.

A comunicação é uma área de conhecimento dentre as dez listadas na metodologia do Project Management Institute (PMI) que em seu guia PMBOK, (2013, p. 287) explica que 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, definem o gerenciamento das comunicações do projeto. E afirma ainda que com isso o projeto é beneficiado com um fluxo de comunicação eficiente e eficaz.

A Figura 1 apresenta o gerenciamento das comunicações numa visão geral, conforme é dividido no guia PMBOK (2013, p. 288):

a) Planejar o gerenciamento das comunicações;
b) Gerenciar as comunicações e
c) Controlar as comunicações.

Figura 1 – Visão geral do gerenciamento das comunicações



Fonte: PMBOK (2013, p. 288)

Com a identificação das partes interessadas, pode-se analisar e entender as dificuldades no fluxo de informações, calcular a quantidade de canais de comunicações para avaliar e determinar quem se comunicará com quem e quem receberá quais informações. Esta análise é um componente fundamental do planejamento e um potencial indicador de complexidade das comunicações do projeto. (PMBOK, 2013 p. 292).

Inicia-se então com o planejamento do gerenciamento das comunicações que é “o processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas e nos ativos organizacionais disponíveis”. (PMBOK, 2013 p. 289). Em seguida executa-se a tarefa de gerenciar as comunicações, que nada mais é que “o processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar, e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações. (PMBOK, 2013 p. 297). Por fim, porém sem se limitar ao final do processo de gerenciamento, controlar as comunicações envolve todo o ciclo de vida do projeto, pois a intensão é assegurar por meio de monitoramento contínuo que as necessidades de informação das partes interessadas sejam atendidas. (PMBOK, 2013 p. 303)

2.3. PROJETO DE IDENTIDADE VISUAL

A identidade visual da marca, segundo Wheeler (2012, p. 14) é tangível, reúne elementos díspares e os unifica em sistemas integrados, faz um apelo para os sentidos, alimenta o reconhecimento, amplia a diferenciação e torna grandes ideias e significados mais acessíveis. O que complementa a definição de Strunck (1989, p. 14) quando ele diz que a identidade visual é composta por elementos formais que representam de maneira visual e sistematizada, um nome, ideia, ideologia, produto, empresa ou serviço.

Abordando um outro ponto de vista, Norberto (2005, p. 43) diz que a identidade visual constitui um sistema de mensagens complexo que pode manifestar-se em todos os componentes da instituição, desde os criados para identifica-la até aqueles elementos que não são necessariamente sígnicos, mas que conotam características e valores da organização.

Quanto a funcionalidade, Strunck (1989, p. 55) destaca: conceito, personalidade, contemporaneidade legibilidade, pregnância e uso como alguns dentre uma série de fatores a serem considerados. Concordando e complementando, Wheeler (2012, p. 40) diz que uma marca pode ser impulsionada por sua identidade visual desde que atenda critérios funcionais como:

a) audaciosa, memorável e adequada;
b) permite reconhecimento imediato;
c) proporciona uma imagem consistente da empresa;
d) comunica a persona da empresa;
e) pode ser protegida judicialmente;
f) possui valor duradouro;
g) se adapta a várias mídias e escalas; e
h) funciona bem em preto e branco e em cores.

2.4. GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES EM PROJETOS DE IDENTIDADE VISUAL

O objetivo não é falar da comunicação da identidade visual, ou da forma como a identidade visual está inserida na área de comunicação, mas sim de como funciona o processo comunicacional que envolve as partes interessadas dentro dos projetos de desenvolvimento de identidade visual.

O gerenciamento das comunicações em projetos conforme já esclarecido em subitem anterior, depende de métodos para ser executado. Nesta pesquisa será utilizada a metodologia PMI como base e será feita a sondagem e o comparativo com as metodologias próprias da área de design que forem identificadas.

Conforme ilustrado na Figura 2, de acordo com PMBOK (2013) este é o fluxo de dados do processo do gerenciamento das comunicações do projeto referente à metodologia do PMI. Para ser executado ele depende de técnicas e ferramentas que serão explicitadas mais adiante.

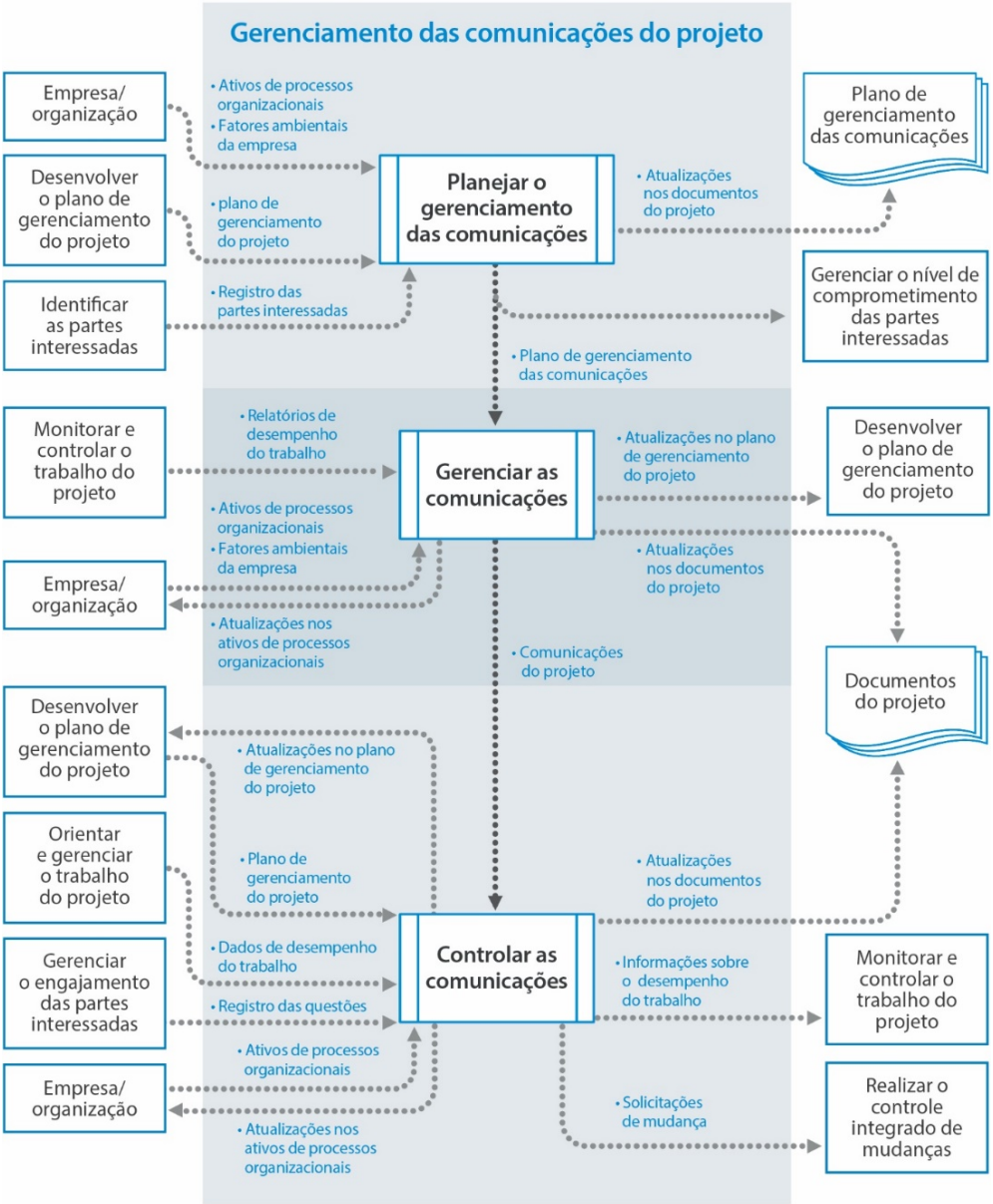
Diferentemente da metodologia do PMI em que o gerenciamento do projeto é dividido em grupos de processos e áreas do conhecimento para serem gerenciadas em separado, as metodologias encontradas referentes ao projeto de identidade visual não são divididas em partes, é um processo único em que a comunicação está envolvida em todo o processo, seja interna ou externamente.

Silva, (2012, p.25) em sua dissertação de mestrado em *design* faz um apanhado de vários métodos relacionados ao projeto de identidade visual e sua evolução desde a década de 60. Os resultados mais significativos dessa constante evolução são os modelos de métodos de French e De Paul, Beitz, Bonsiepe, Munari, Bomfim, Giovannetti e Santos Neto. Porém, na pesquisa de Silva, (2012) apenas Santos Neto apresenta em sua proposta de método para desenvolvimento de embalagens, etapas representativas relacionadas às comunicações do projeto. Apesar do método ser para desenvolvimento de projeto visual de embalagens, ele se adequa facilmente ao projeto de identidade visual, pois o processo de criação é o mesmo, mudando apenas a forma de analisar os dados, o que não muda de nenhuma forma o acompanhamento da metodologia.

O restante dos modelos permeia todo o processo de criação sem abordar de forma relevante as comunicações no projeto.

É possível verificar que por meio da evolução dos métodos de desenvolvimento de identidades visuais, os mesmos se complementaram apresentando novas divisões e etapas mais específicas e aprofundadas, porém todos ainda fazem uso das mesmas fases gerais.

Figura 2 – Diagrama do fluxo de dados do processo de gerenciamento das comunicações do projeto



Fonte: PMBOK (2013, p. 289-304)

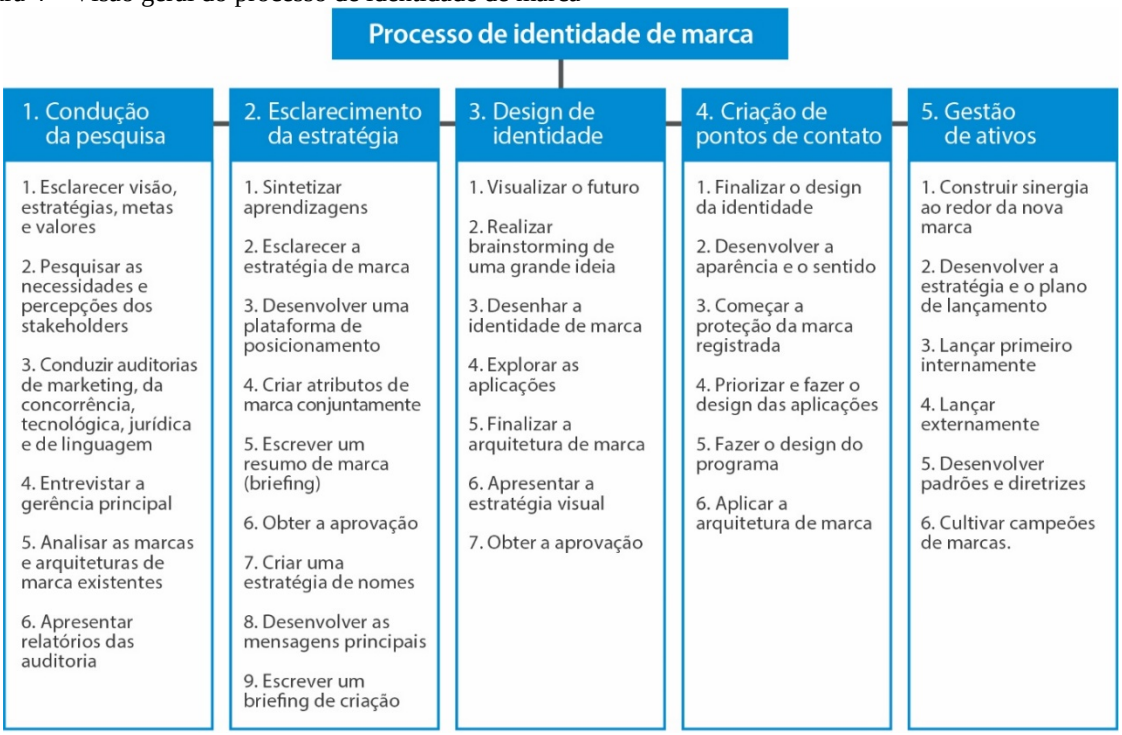
Neste contexto, o modelo de método de Santos Neto se apresenta munido de etapas mais elaboradas e com isso dá vazão a detalhes que exploram os processos comunicacionais dentro dos projetos. Pode-se observar na Figura 3, ilustrada com o método de Santos Neto, (2001 apud SILVA, 2012, p. 33) que muitas das etapas incluem levantamentos e análises de dados, reunião com cliente e a realimentação de informações, diretrizes que podem ser correlacionadas com alguns itens das entradas e das ferramentas e técnicas presentes nos processos de planejar, gerenciar e controlar as comunicações de acordo com a metodologia do PMI. Sem dúvida o comparativo com o método de Santos Neto mostra que o gerenciamento das comunicações da metodologia PMI pode agregar de forma positiva ao projeto se a comunicação for gerenciada de forma separada e enfática usando como aliados os recursos apresentados no Diagrama do fluxo de dados do processo de gerenciamento das comunicações do projeto (Figura 2).

Figura 3 - Método para desenvolvimento de projeto visual de embalagem de Santos Neto

Fonte: SANTOS NETO (2001 apud SILVA, 2012, p. 33)

Para Wheeler, (2012, p. 100) desenvolvimento de identidade visual exige uma combinação de investigação, pensamento estratégico, excelência em *design* e habilidade no gerenciamento de projetos, pois o processo que ela apresenta é definido por fases distintas, com pontos de partida e de chegada lógicos, o que facilita a tomada de decisão nos intervalos apropriados. Como pode-se observar na Figura 4, esse processo nada mais é que um método esquemático para desenvolvimento de identidade visual e nota-se já de início que há uma maior preocupação para com as comunicações com as partes interessadas e com o gerenciamento das expectativas dos mesmos, pois em cada uma das cinco etapas acontece pelo menos alguma fase de gerenciamento da comunicação com o objetivo de mostrar como o projeto está sendo executado, para assim esclarecer a forma de se obter um resultado que atenda às reais necessidades do projeto.

Figura 4 – Visão geral do processo de identidade de marca



Fonte: Wheeler (2012, p. 41)

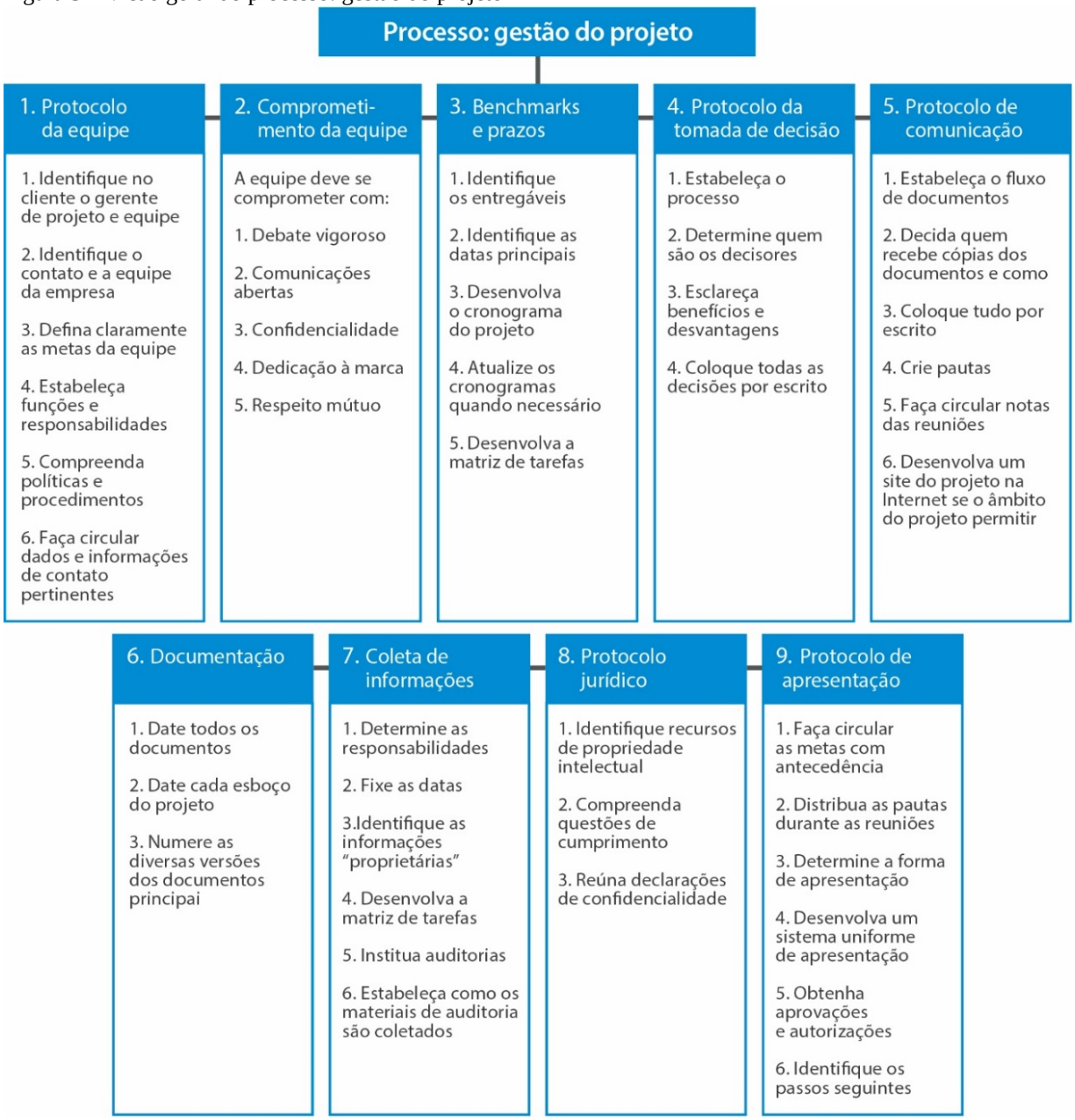
Conforme dito anteriormente, as metodologias encontradas não fazem a exposição separada do processo de gerenciamento das comunicações, por isso recorreu-se a visão geral do processo de gestão do projeto que também é apresentada por Wheeler (2012) para que assim seja elencada e analisada cada fase de atuação do gerenciamento das comunicações dentro do gerenciamento do projeto como um todo.

Partilhando da mesma análise que a Figura 4, a Figura 5 apresentada mais adiante mostra uma visão geral do processo de gerenciamento do projeto, possui nove etapas, sendo uma inteiramente dedicada ao protocolo de comunicação, e constando da mesma forma, pelo menos um tópico relacionado ao gerenciamento das comunicações dentro de cada uma das etapas restantes. Ou seja, o gerenciamento das comunicações está presente na metodologia apresentada por Wheeler (2012).

Dentro das melhores práticas apresentadas por Wheeler (2012, p. 103) está relacionada empatia como a capacidade de responder às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas e habilidades de comunicação como capacidade de comunicação clara e respeitosa mantendo sempre as partes interessadas informadas em tempo.

A colaboração e o processo de tomada de decisão também são fatores cruciais no gerenciamento das comunicações, pois estão diretamente ligados ao resultado final do projeto. A colaboração na comunicação não condiz com o consenso ou meios-termos, mas com a busca mútua de um norte onde o resultado tenha embasamento fundamentado e conclusivo quanto a feitura da melhor escolha. Para tanto é exigida a capacidade de não julgar o interlocutor, ser um bom ouvinte e transcender a política da organização. Do mesmo modo o processo de tomada de decisão tem grande impacto no projeto, pois não são raras as ocasiões em que são tomadas as decisões erradas por causa de políticas internas e exagerada quantidade de tomadores de decisões em um mesmo projeto. Na tentativa de driblar este recorrente problema sugere-se a escolha do "campeão de marca", que pode ser o CEO da organização ou uma pessoa delegada por ele, assim mantem-se o foco em um tomador de decisão que deve levar em consideração e analisar a opinião de sua equipe (WHEELER, 2012, p 106-108).

Figura 5 – Visão geral do processo: gestão do projeto



Fonte: Wheeler (2012, p. 102-103)

3. METODOLOGIA E MATERIAIS

Metodologicamente neste artigo, com base em Gil (2008), foi realizada uma pesquisa aplicada com o fim descritivo, recorrendo-se à abordagem quantitativa e qualitativa.

A pesquisa bibliográfica também foi usada como um dos procedimentos técnicos para análise dos artefatos e recurso para aplicação do método do PMI em gerenciamento das comunicações, já que Gil (2008, p. 50-51), destaca que a pesquisa bibliográfica permite a utilização de dados dispersos, distribuídos em diversas publicações, auxiliando na construção e na definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto. Além disso, foi feita uma pesquisa de campo com base num questionário, para levantamento de dados com intuito de investigar os principais problemas de comunicação encontrados nos projetos de identidade visual, as práticas já existentes no mercado para diminuir os problemas de comunicação, os métodos existentes no campo de *design* praticados na atualidade. O questionário foi enviado para *designers*, gestores de marca, e outros *stakeholders* diretamente envolvidos com projetos de identidade visual.

O levantamento de dados foi feito com base na aplicação de um questionário para uma amostra dirigida ou não-probabilística, com a seleção de participantes específicos, no caso *designers*, pois são responsáveis pela grande maioria dos projetos de identidade visual e atuam, nesse caso, como gerentes de projetos.

As perguntas formuladas para o questionário de levantamento dos dados foram disponibilizadas utilizando uma ferramenta online e enviadas para *designers* previamente selecionados, pois trabalham especificamente com o desenvolvimento de identidades visuais. A própria ferramenta online já disponibiliza o resumo das respostas de modo a permitir o monitoramento dos resultados.

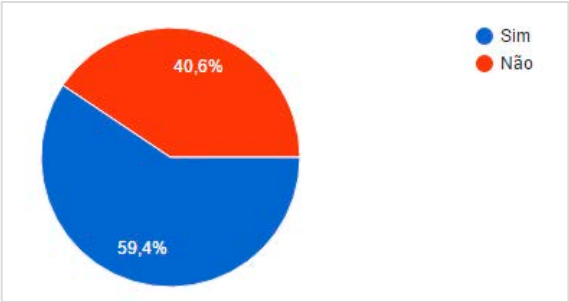
3.1. RESULTADOS DA PESQUISA

Foram coletadas respostas de 32 participantes específicos por serem capazes de entender o processo de desenvolvimento de identidades visuais por experiência como *designers* especialistas na área, fazendo assim o papel de gerente de projetos.

A Tabela 1 (Apêndice B) apresenta o perfil dos participantes respondentes da pesquisa, em sua maioria homens, empregados, idade entre 26 e 31 anos, com curso de graduação.

O Gráfico 1 apresenta o nível de conhecimento sobre gerenciamento de projetos dos respondentes. Com 32 respostas para questão 1, mais da metade possui algum conhecimento sobre a disciplina.

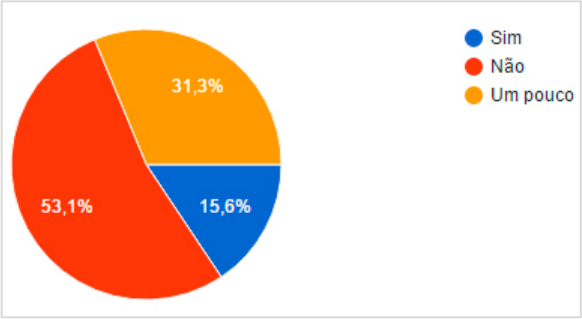
Gráfico 1 – Conhecimento sobre a disciplina de Gerenciamento de Projetos



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 2 apresenta o grau de conhecimento sobre a metodologia do PMI e sobre o guia PMBOK. Com 32 respostas para a questão 2, mais da metade dos respondentes declaram não conhecer.

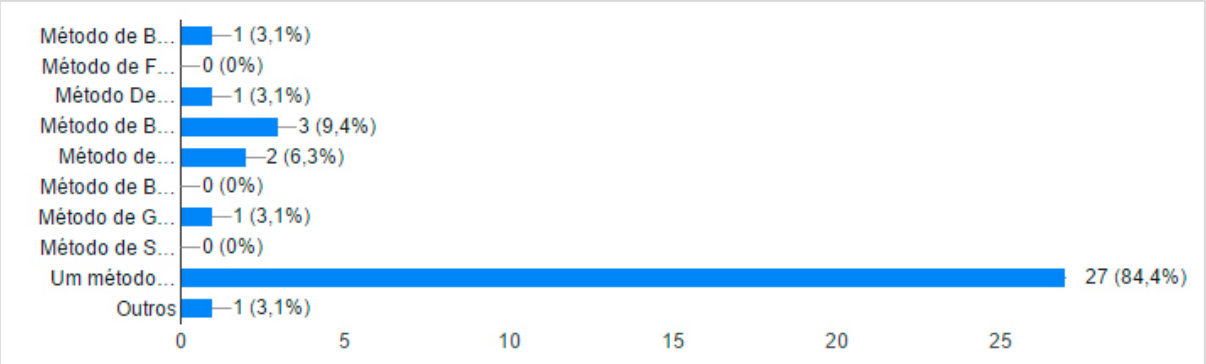
Gráfico 2 – Conhecimento sobre a metodologia do PMI (Project Management Institute) e o guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge)



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 3 mostra que grande maioria dos 32 respondentes, 84,4%, faz uso de um método próprio para o desenvolvimento de identidades visuais, o segundo maior índice é de 9,4% para o método de Bonsiepe seguido de 6,3% para o método de Munari.

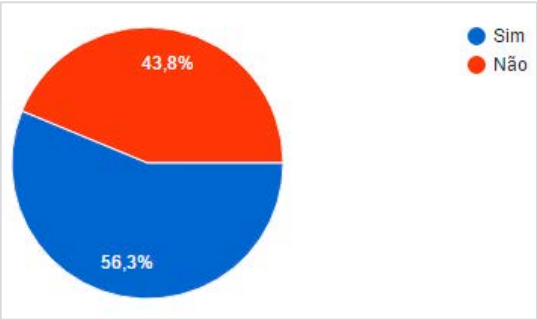
Gráfico 3 – Método usado para desenvolvimento de projetos de identidade visual



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 4 mostra que a metodologia de projeto utilizada por mais da metade dos respondentes inclui o gerenciamento das comunicações durante o desenvolvimento das identidades visuais.

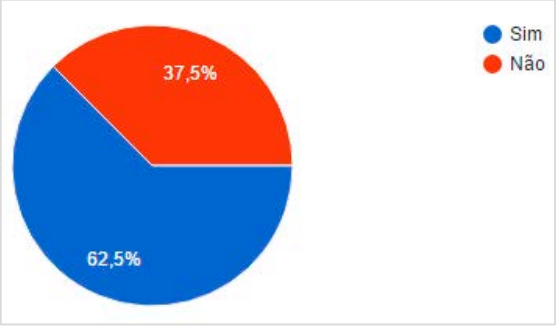
Gráfico 4 – Gerenciamento das Comunicações no método de trabalho.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 5 mostra que a maioria dos respondentes se preocupa em planejar as comunicações e/ou em fazer uma análise prévia dos canais de comunicação que envolvem o projeto de identidade visual.

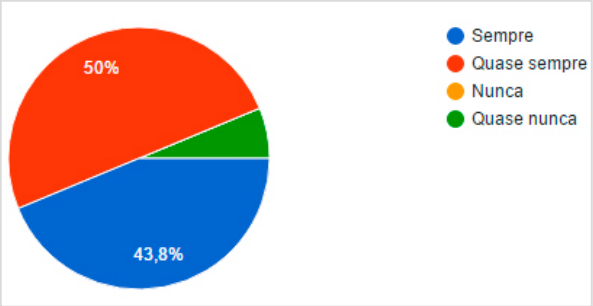
Gráfico 5 –Planejamento da comunicação e/ou analise dos canais de comunicação durante o processo



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 6 mostra que metade dos 32 respondentes quase sempre notam que os clientes têm dificuldades no entendimento sobre as reais necessidades e objetivos do projeto de identidade visual, sendo que quase o total da outra metade dos respondentes declara sempre ter o mesmo problema.

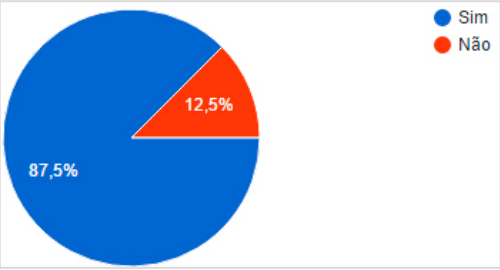
Gráfico 6 – Frequência de percepção de dificuldade de entendimento sobre as reais necessidades e objetivos do projeto de identidade visual por parte dos clientes.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 7 mostra que grande parte dos 32 respondentes tenta evitar os problemas de entendimento por parte dos clientes que solicitam o desenvolvimento de uma identidade visual.

Gráfico 7 – Se toma alguma medida para evitar ou sanar o problema de entendimento.

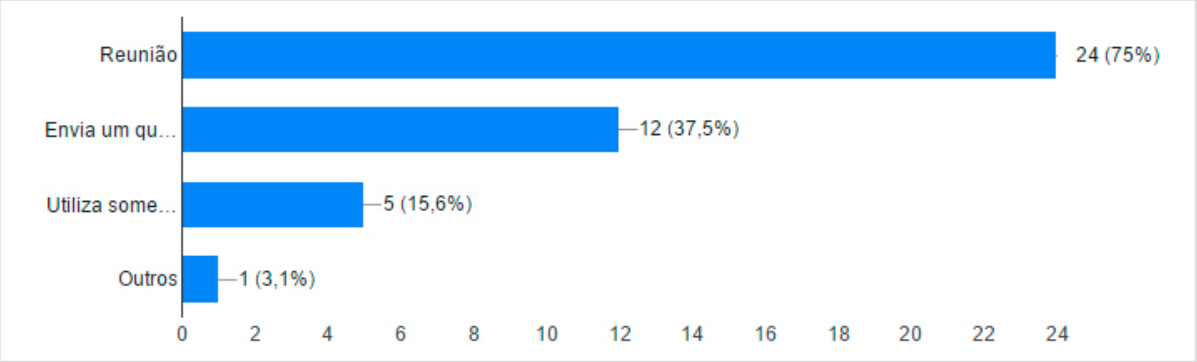


Fonte: Próprio autor

A Tabela 2 (Apêndice B) apresenta as respostas descritivas da questão 8, que se refere às que medidas costumam tomar para sanar ou evitar que os clientes tenham dificuldades no entendimento sobre as reais necessidades dos projetos de identidade visual.

O Gráfico 8 mostra que 75% dos 32 respondentes da questão 9 optam por reuniões de *briefing*, sendo que grande parte destes também optam por enviar um questionário padrão para auxiliar no processo coleta de informações iniciais com o cliente.

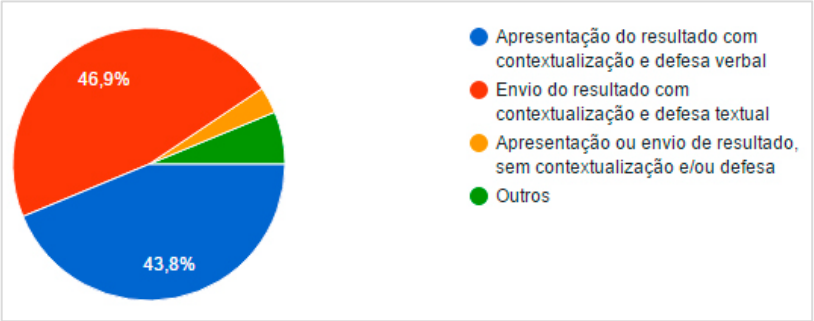
Gráfico 8 – Tipo de *briefing* realizado com o cliente



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 9 mostra um equilíbrio bastante interessante entre o envio do resultado com apresentação e defesa textuais e a apresentação pessoal com defesa verbal.

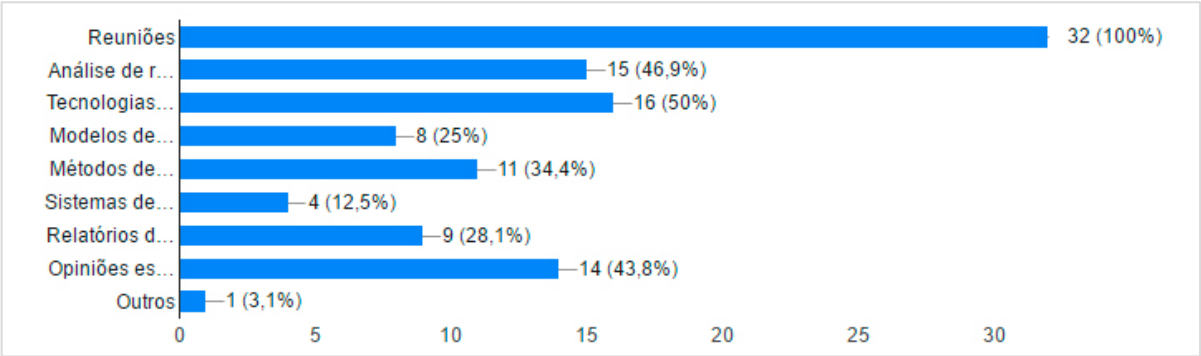
Gráfico 9 – Comunicação do resultado do projeto para aprovar com o cliente



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 10 apresenta as respostas da questão 11 num apanhado de ferramentas e técnicas utilizados pelos 32 respondentes, sendo que 100% deles responderam que fazem reuniões, seguidos de 50% que declaram também fazer uso de tecnologias da comunicação e 46% fazem a análise dos requisitos das comunicações. A soma considerável de 43,8% declarou usar o recurso de opiniões especializadas durante o desenvolvimento dos projetos.

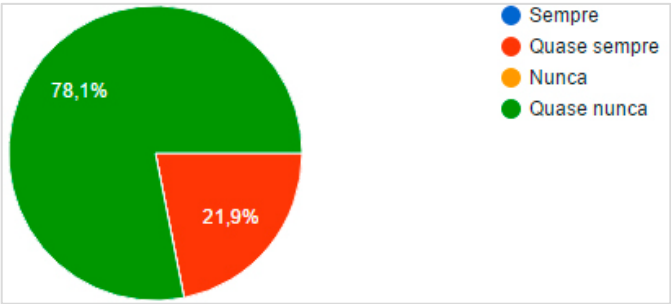
Gráfico 10 – Assinale as ferramentas e técnicas de comunicação que costuma utilizar durante o desenvolvimento dos projetos de identidade visual:



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 11 apresenta as respostas da questão 12 sobre o atendimento das expectativas dos clientes. A grande maioria quase nunca tem resposta negativa.

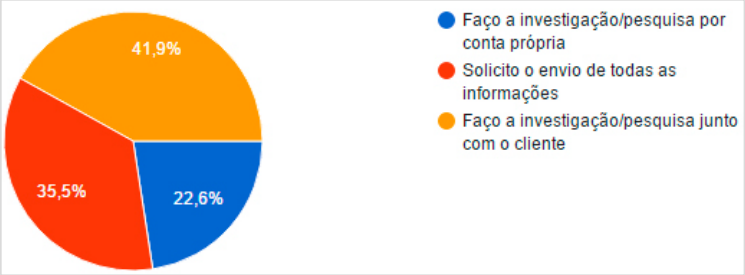
Gráfico 11 – Frequência de retorno negativo referente ao atendimento das expectativas dos clientes.



Fonte: Próprio autor

O Gráfico 12 apresenta as ações dos designers/gerentes de projetos quanto à investigação para diagnóstico inicial das marcas ou do mercado. 41,9% de 31 respondentes desta questão 13, diz fazer a investigação ou pesquisa junto com o cliente e 35,5% apenas solicita as informações, deixando a cargo do cliente toda a parte de coleta de dados sobre o negócio emergente. 22,6% declaram fazer sozinhos esse trabalho inicial.

Gráfico 12 – Tipos de investigação da situação da marca, as necessidades e objetivos do projeto ou cobra do cliente todas as informações necessárias para usar como base no desenvolvimento do projeto.

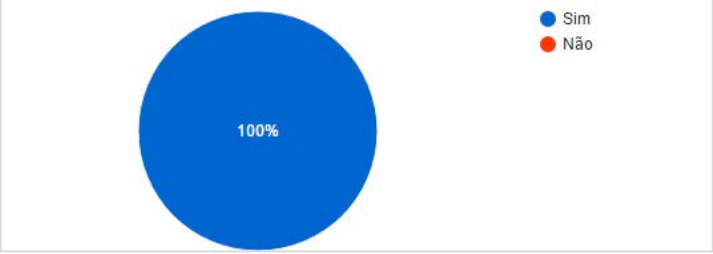


Fonte: Próprio autor

A Tabela 3 (Apêndice B) apresenta as respostas descritivas referentes à pergunta número 14 do questionário de pesquisa, onde 29 dos 32 respondentes citam quais os principais problemas de comunicação durante o desenvolvimento de projetos de identidade visual, segundo suas próprias experiências.

O Gráfico 13 mostra que todos os 32 respondentes concordam na questão 15 que planejamento, gerenciamento e controle das comunicações podem assegurar o entendimento entre as partes interessadas sobre as reais necessidades dos projetos de identidade visual.

Gráfico 13 – Crença no planejamento, gerenciamento e controle das comunicações para assegurar o entendimento entre as partes interessadas sobre as reais necessidades dos projetos de identidade visual.



Fonte: Próprio autor

A Tabela 4 (Apêndice B) apresenta respostas descritivas de 27 dos 32 respondentes sobre a questão 16 que solicita uma justificativa para a pergunta anterior.

3.2. DISCUSSÕES E ANÁLISES DOS RESULTADOS

O questionário foi respondido por um grupo seleto de participantes pois precisavam ser designers com o foco de trabalho em desenvolvimento de identidades visuais. A grande maioria (71,9%) formada por homens, a faixa etária predominante (43,8%) foi de 26 a 31 anos, maioria também funcionários de empresas (68,8%) e com formação superior (71,9%).

Fazendo o cruzamento das duas primeiras questões, nota-se que a porcentagem de respondentes que não conhecem a metodologia PMI é de 53,1% e dos que tem algum conhecimento sobre gerenciamento de projetos é de 59,4%, ou seja, parte dos respondentes que conhecem a disciplina de gerenciamento de projetos ainda precisa conhecer a metodologia do PMI e por isso fazem uso de outras metodologias para suprir as necessidades das comunicações.

Mesmo com a grande maioria dos respondentes (84,4%) fazendo uso de uma metodologia própria para desenvolvimento de identidades visuais, percebe-se uma grande preocupação para com o gerenciamento das comunicações, pois mais da metade respondeu que inclui o gerenciamento das comunicações em seu método de trabalho, preocupando-se com o planejamento e analise de canais de comunicação durante o projeto.

Com a ratificação feita pela pergunta número 6 do questionário, de que realmente existe dificuldade por parte dos clientes em entender as reais necessidades e objetivos de um projeto de identidade visual, percebe-se que a preocupação com este problema não é atual, os problemas mais recorrentes diante da pesquisa foram o gerenciamento das expectativas, interferências externas indevidas, ausência de comunicação, medo de mudanças, falta de clareza na comunicação de ambos os lados. Analisando estes apontamentos pode-se voltar a Wheeler (2012, p. 103), quando ela diz que dentro das melhores práticas está relacionada empatia como a capacidade de responder às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas e habilidades de comunicação como capacidade de comunicação clara e respeitosa mantendo sempre as partes interessadas informadas em tempo. Ou seja, o gerenciamento das expectativas é uma habilidade necessária para um gerente de projetos. Com esta preocupação a grande maioria dos respondentes já toma medidas para tentar sanar ou evitar essa ocorrência. As medidas mais citadas foram:

a) acompanhamento dos processos junto ao cliente por meio de reuniões, tirando suas dúvidas e com base nos históricos de problemas esclarecer antecipadamente os mitos e verdades sobre identidades visuais; e
b) *briefar* e apresentar as entregas contextualizando e defendendo a forma correta de proceder segundo seus conhecimentos sobre os fundamentos do design.

A metodologia do PMI em gerenciamento das comunicações pode ser bastante eficaz na otimização dos projetos de identidade visual e na prevenção destes problemas recorrentes citados pelos respondentes, as entradas previstas nas fases de planejamento, gerenciamento e controle do gerenciamento das comunicações segundo a metodologia do PMI contam com análise de aspectos ambientais, ativos e etc., itens que podem auxiliar na redução e até na resolução destes problemas se bem geridos. Pode-se também aliar o método do PMI aos métodos elencados nesta pesquisa, apesar de ter sido constatado que o método Santos Neto não se aprofunda o bastante no gerenciamento das comunicações, a metodologia apresentada por Wheeler é bastante satisfatória, se mostrando um método detalhado e personalizado para o

desenvolvimento de identidades visuais. Sendo assim a metodologia do PMI só tem a acrescentar colaborando com o gerenciamento das comunicações de forma a assegurar o entendimento entre as partes sobre as reais necessidades dos projetos de identidade visual.

4. CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi capaz de identificar os problemas mais recorrentes em relação ao gerenciamento das comunicações em projetos de identidade visual por intermédio de uma pesquisa de campo para levantamento dos dados, da mesma forma foi possível elencar as melhores práticas tanto com a pesquisa de campo quanto com a pesquisa bibliográfica. Com os dados coletados em toda pesquisa, foi possível também relacionar pontos convergentes entre os métodos de gerenciamento das comunicações do PMBOK, com os métodos existentes no campo de *design* praticados na atualidade, e indicar onde a metodologia do PMI pode ser aplicada para otimizar o trabalho de desenvolvimento de identidades visuais. Sendo assim, pode-se afirmar que as ações executadas usando as boas práticas da metodologia PMI referentes à área do conhecimento de Gerenciamento das Comunicações, para esclarecer e definir as reais necessidades dos projetos de identidade visual são eficientes e eficazes para gerar entendimento entre as partes interessadas e satisfação quanto ao resultado obtido ao final do projeto.

A maior parte dos respondentes do questionário de pesquisa afirmou não conhecer a metodologia do PMI em gerenciamento de projetos e declarou fazer uso de métodos próprios para o desenvolvimento de projetos de identidades visuais, que contam com algum gerenciamento das comunicações. Porém, boa parte dos respondentes demonstrou por meio das respostas, que deixa a desejar em aspectos básicos, como por exemplo clareza na comunicação, e outros aspectos não tão básicos, como gerenciamento das expectativas. Esses dados mostram a necessidade de otimizar os processos dentro da metodologia própria utilizada por eles, pois 21,9% afirmou que quase sempre tem retorno negativo referente à aprovação final do projeto.

Como a grande maioria dos respondentes se trata de empregados em empresas, sugere-se então, que as empresas ofereçam ou motivem treinamentos profissionais em gerenciamento de projetos utilizando a metodologia do PMI, em gerenciamento das comunicações, tendo em vista que 100% dos respondentes concordou que o método assegura o entendimento entre as partes sobre as necessidades dos projetos de identidade visual.

4.1. TRABALHOS FUTUROS

Faz-se essencial a indicação da realização de trabalhos futuros que analisem os resultados da aplicação da metodologia do PMI em campos de atuação diversos, focando em diferentes áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, visto que a comprovação de sucesso da metodologia do PMI em gerenciamento das comunicações promoveria maior entendimento entre as partes num projeto de identidade visual, gerando assim um melhor resultado do ponto de vista funcional.

5. RESUMO EM LÍNGUA ESTRANGEIRA

LA METODOLOGIA DEL PMI EN GESTIÓN DE COMUNICACIÓNES: EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS Y LAS NECESIDADES REALES DE LOS PROYECTOS DE IDENTIDAD VISUAL

RODRIGO FERNANDO LOPES

Resumen:
La búsqueda por la atención de las expectativas de las partes interesadas, en combinación con las necesidades reales de los proyectos de identidad visual, fueron la motivación de esta investigación empírica aplicada con fines descriptivos. Con el fin de identificar los principales problemas de comunicación en proyectos de identidad visual, las prácticas existentes en el mercado para reducir estos problemas, los métodos en el campo del diseño practicados hoy en día, y también para ser capaz de señalar las posibles soluciones dentro de las prácticas y métodos existentes en la gestión de proyectos de acuerdo a PMI, se realizó una investigación bibliográfica y una investigación de campo, con enfoque cualitativo tanto cuanto cuantitativo, com el envío de un cuestionario a los diseñadores, gerentes de marca, y otras partes interesadas, que participan directamente en proyectos de identidad visual. De los 50 cuestionarios enviados, 32 respondieron, y como resultado, este artículo tiene muchas pautas útiles de manera que los diseñadores/gestores de proyectos puedan optimizar sus métodos de gestión de comunicaciones y mediante la aplicación de la metodología PMI gestionar las expectativas y asegurar el entendimiento entre las partes interesadas en las necesidades reales de los proyectos de identidad visual.

Palabras clave: Gestión de comunicaciónes. Proyetos. Identidad Visual. PMBOK.

6. REFERÊNCIAS

BORDENAVE, J. E. D. **O que é comunicação**. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 1993.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. **Fundamentos em gestão de projetos:** construindo competências para gerenciar projetos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MULCAHY, R. **Preparatório para o exame de PMP**. Tradução: Roberto Pons, PMP. 8. ed. USA: RMC Publications, 2013.

NORBERTO, C. **La imagen corporativa**: teoría y práctica de la identificación institucional. 3. ed. Barcelona, Espanha: Gustavo Gili, 2005.

PMBOK, G. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.** 5. ed. Pennsylvania, USA: Project Management Institute (PMI), 2013.

RABAÇA, C. A.; BARBOSA, G. G. **Dicionário de Comunicação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

SILVA, J. C. R. P. **Diretrizes para análise e desenvolvimento de identidade visual:** contribuições para o design ergonômico. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Bauru, 2012.

STRUNK, G. **Identidade visual**: a direção do olhar. Rio de Janeiro: Europa, 1989.

WHEELER, A. **Design de identidade da marca**: guia essencial para toda equipe de gestão de marcas. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

7. APÊNDICES

7.1. APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

A METODOLOGIA DO PMI EM GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES: EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS E AS REAIS NECESSIDADES DOS PROJETOS DE IDENTIDADE VISUAL

Pesquisador: RODRIGO FERNANDO LOPES

Este questionário é instrumento de uma pesquisa científica exigida como pré-requisito para conclusão do curso MBA em Gerenciamento de Projetos, da Universidade Católica de Brasília. Tem o objetivo básico de identificar os problemas de comunicação encontrados nos projetos de identidade visual e as práticas referentes ao gerenciamento das comunicações já existentes no mercado.

DADOS DO ENTREVISTADO

a. Sexo:
( ) Masculino ( ) Feminino

b. Idade:
( ) Até 25 anos ( ) De 26 e 31 anos ( ) De 32 e 36 anos
( ) De 37 e 41 anos ( ) De 42 e 60 anos ( ) Acima de 60 anos

c. Escolaridade:
( ) 2º grau completo ( ) Superior ( ) Especialização ( ) Mestrado
( ) Doutorado ( ) Outro: _____

d. Atuação:
( ) Empregado ( ) Proprietário de empresa ( ) Autônomo

1. Você tem algum conhecimento sobre a disciplina de Gerenciamento de Projetos?
( ) Sim ( ) Não

2. Você conhece a metodologia do PMI (Project Management Institute) e o guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge)?
( ) Sim ( ) Não ( ) Um pouco

3. Que método você usa para desenvolvimento dos seus projetos de identidade visual?
( ) Método de Bruce Archer
( ) Método de French

( ) Método De Paul e Beitz
( ) Método de Bonsiepe
( ) Método de Munari
( ) Método de Bomfim
( ) Método de Giovannetti
( ) Método de Santos Neto
( ) Um método próprio
( ) Outro método: _____

4. **Seu método de trabalho inclui o gerenciamento das comunicações?**
( ) Sim ( ) Não
5. **Se sim, costuma planejar a comunicação e/ou analisar os canais de comunicação durante esse processo?**
( ) Sim ( ) Não
6. **Com que frequência nota que existe dificuldade de entendimento sobre as reais necessidades e objetivos do projeto de identidade visual por parte dos clientes?**
( ) Sempre( ) Quase sempre ( ) Nunca ( ) Quase nunca
7. **Toma alguma medida para evitar ou sanar este problema de entendimento?**
( ) Sim ( ) Não
8. **Como costuma proceder em relação a isso?**
R:
9. **Como é feita a etapa de briefing com o cliente?**
( ) Reunião
( ) Envia um questionário padrão para ser respondido pelo cliente
( ) Utiliza somente as informações enviadas previamente pelo cliente
( ) Outro: _____
10. **Como é feita a comunicação do resultado do projeto para aprovar com o cliente?**
( ) Apresentação do resultado com contextualização e defesa verbal
( ) Envio do resultado com contextualização e defesa textual
( ) Apresentação ou envio de resultado, sem contextualização e/ou defesa
( ) Outro: _____
11. **Assinale as ferramentas e técnicas de comunicação que costuma utilizar durante o desenvolvimento dos projetos de identidade visual:**
( ) Reuniões
( ) Análise de requisitos das comunicações
( ) Tecnologias de comunicações
( ) Modelos de comunicações
( ) Métodos de comunicação
( ) Sistemas de gerenciamento de informações
( ) Relatórios de desempenho
( ) Opiniões especializadas
( ) Outro: _____
12. **Com que frequência tem retorno negativo referente ao atendimento das expectativas dos clientes?**
( ) Sempre( ) Quase sempre ( ) Nunca ( ) Quase nunca
13. **Você costuma investigar a situação da marca, as necessidades e objetivos do projeto ou cobra do cliente todas as informações necessárias para usar como base no desenvolvimento do projeto?**
( ) Faço a investigação/pesquisa por conta própria
( ) Solicito o envio de todas as informações
( ) Faço a investigação/pesquisa junto com o cliente
14. **De acordo com sua experiência, quais os principais problemas de comunicação durante o desenvolvimento de projetos de identidade visual?**
R:
15. **Você acredita que o planejamento, gerenciamento e controle das comunicações podem assegurar o entendimento entre as partes interessadas sobre as reais necessidades dos projetos de identidade visual?**
( ) Sim ( ) Não
16. **Por quê?**
R:

7.2. APÊNDICE B

Tabela 1 – Síntese do perfil dos respondentes

a. SEXO	**QUANTITADE**	**PERCENTUAL**
Masculino	23	71,9%
Feminino	9	28,1%
b. IDADE		
Até 25 anos	7	21,9%
De 26 e 31 anos	14	43,8%
De 32 e 36 anos	8	25%
De 37 e 41 anos	2	6,3%
De 42 e 60 anos	1	3,1%
Acima de 60 anos	-	-
c. ESCOLARIDADE		
2º grau completo	1	3,1%
Superior	23	71,9%
Especialização	6	18,8%
Mestrado	2	6,3%
Doutorado	-	-
Outro	-	-
d. ATUAÇÃO		
Empregado	22	68,8%
Proprietário de empresa	10	31,3%
Autônomo	6	18,8%
Outros	-	-

Fonte: Próprio autor

Tabela 2 – Respostas descritivas citando quais os procedimentos adotados por cada respondente

8. Como costuma proceder em relação a isso? (28 respostas)
1- Reuniões de aprovação de escopo, de análise e de desenvolvimento.
2- Conversando com o cliente, tentando calma e didaticamente extrair informações que ajudem a elucidar a sua real necessidade, e explicar claramente o processo, de modo a evitar ruídos.
3- Geralmente, na primeira conversa com o cliente, tento da melhor forma explicar essa necessidade. Frisando na importância de se manter uma identidade para fortalecer a marca.
4- Pergunto os objetivos e aponto erros.
5- Costumo deixar todos os meus clientes cientes. Sanando quaisquer dúvidas.
6- Abordo todos os pontos diretos e indiretos que influenciam nas escolhas e os diferentes caminhos que o projeto pode tomar. Procuro entender os porquês do cliente e como ele interpreta e espera da identidade visual.
7- Workshops palestras reuniões de grupos.
8- Faço reuniões com a coordenação (quem é quem tem contato direto com o cliente), faço uma defesa verbal e tento aliar o que o cliente quer com a melhor opção para alcançar os objetivos
9- Costumo argumentar com o cliente usando exemplos e benchmarking
10- Repensar essa etapa do projeto e organiza-la para evitar ruídos na comunicação.
11- Conversar com o cliente.
12- Contato pessoal com esse cliente, olho no olho.
13- Depende da gravidade da situação: simples = Facebook, elaborado = Hangouts, complexo = reunião presencial explicando e tentando fazer com que o cliente entenda a importância.
14- Explicando tudo da maneira mais didática possível.
15- Com um diálogo aberto e franco.

16- Logo de início, no briefing, eu tento explicar para que serve uma identidade visual, qual a finalidade dela e como funciona, deixando claro que ela não deve ser agradável apenas ao dono da marca, mas ao público-alvo
17- Trabalhar com workshops introdutórios de metodologia e de definições de objetivos e premissas do projeto, criando documentação e aprovações formais. Envolver o cliente em determinadas etapas do projeto ajuda a ampliar sua compreensão sobre cada fase e, também, reduz sua ansiedade e a necessidade de afetar outras etapas dos projetos onde sua participação não é crucial.
18- Costumo propor uma melhor solução via email para deixar registrado.
19- Tento explicar e convencer, mostrando dados e pesquisas sobre o assunto.
20- Me atento desde o início em passar todas as informações necessárias para que o cliente entenda que a funcionalidade é mais importante que o atendimento dos desejos pessoais do cliente em relação à aparência da sua identidade visual.
21- Explicando tudo que posso para o cliente.
22- Esclarecendo como deve ser o processo de criação e quais os motivos para se fazer uma identidade visual.
23- Quase todos clientes são leigos em relação ao design, então é óbvio que devemos ensiná-los no decorrer do desenvolvimento do projeto da sua identidade visual. Isso faz com que ele entenda que sabemos o que estamos fazendo e consequentemente começa a confiar nos nossos resultados.
24- Tiro as dúvidas do cliente.
25- Ter muita paciência e explicar, dando exemplos, como funciona o trabalho de criar uma identidade visual.
26- E principalmente o que ele deve esperar de uma boa identidade visual.
27- Ensinando tudo que o cliente precisa saber.
28- Várias conversas e briefing.

Fonte: Próprio autor

Tabela 3 – Respostas descritivas citando quais os procedimentos adotados por cada respondente

14. De acordo com sua experiência, quais os principais problemas de comunicação durante o desenvolvimento de projetos de identidade visual? (29 respostas)
1- Além de gestão por parte de superiores incompetentes na área, a administração das expectativas do cliente, face a um processo truncado de coleta de informações.
2- Falta de informação vinda do cliente; falta de interesse do próprio cliente em querer dar um significado para a marca; Influências indevidas durante o processo
3- Problemas com um briefing ruim.
4- O cliente não comunica exatamente o que deseja.
5- A desvalorização do designer; o cliente não entender a importância de contratar um profissional qualificado, desvalorizando estudos de cores, fontes, e hierarquia da informação.
6- O entendimento do cliente do ponto de vista da comunicação/identidade visual para com seu próprio negócio.
7- Cliente que não lê os emails e explicações enviadas junto à propostas e rascunhos preliminares. Apenas salta para o anexo e aponta erros ou ajustes aos quais você já tratou no corpo do email e detalhou que seriam abordados em outro estágio.
8- Medo de mudanças
9- A intermediação de outra área não apta para essa função
10- Medo de inovar por parte do cliente
11- Cliente não ter noção real do que deseja e/ou não sabe especificar como deseja o projeto.
12- Falta de comunicação
13- Entendimento das aplicações propostas por parte do cliente e as vezes, falta de clareza da minha parte.
14- Não atender as expectativas por conta de informação que faltou no briefing.
15- O entendimento do cliente sobre a importância e o sentido de cada detalhe do projeto.
16- Interferência do cliente.
17- O sobrinho... (kkkk). Normalmente o cliente não está muito aberto a inovações.
18- Os clientes geralmente nos procuram com uma ideia definida e ao mostrarmos algum problema no caminho escolhido por ele geralmente ficam um pouco frustrados porque pensam que o que eles acham certo está certo. Muitos optam por seguir em frente com suas ideias mesmo sendo orientados a não o fazerem.

Clientes que não se disponibilizam para uma conversa que esclareça as reais necessidades do projeto também são frequentes
19- Um problema básico que acontece com frequência é o gerenciamento de expectativas, seja dos entregáveis, onde a falta de compreensão do cliente em relação à metodologia de desenvolvimento afeta ou, mesmo, quando o cliente utiliza determinadas "áreas cinzas" como brecha para receber mais materiais do que os contratados. A saída que encontrei para isso foi criar documentações claras, bem descritas e com linguagem simples, onde descrevo claramente os entregáveis, o processo de entrega e, também, o que não está contemplado em no projeto.
20- Quando o cliente tenta fazer o trabalho do *designer* ao invés de melhorar o *briefing* e validar as etapas do processo criativo do profissional.
21- Criatividade, encontrar um *shape clean* e conceitual!
22- Acho que a maioria dos clientes entendem nossos aconselhamentos fundamentados na nossa experiência e estudo, como uma imposição pessoal, pois veem suas marcas como seus espelhos, acham que devem refletir suas aparências e suas próprias formas de verem as coisas. Demora um pouco até que comecem a entender que o que importa é o seu público-alvo, isso quando entendem.
23- O cliente prefere fazer as coisas como ele acha certo, pensa que somos apenas operadores de máquinas que farão o que eles mandarem. O caminho para conseguir fazer o cliente entender que existe uma forma correta de fazer o trabalho e que não é da forma que ele pensa, é bem longo. As vezes nem consigo fazer o trabalho da maneira que deveria, mas faço o possível para chegar o mais perto do ideal.
24- Vejo meus colegas sempre fazendo o que o cliente pede, sem hesitar, sem recorrer a uma defesa. A cultura de que o design é apenas um desenho é fortalecida por essa falta de comunicação, falta de uma certa imposição do que é o certo a se fazer e não deixar que o cliente dite as regras, sendo que os designers é que estudaram design. Ou seja, a falta de comunicação é o principal problema ao meu ver.
25- Os problemas que já identifiquei e tento corrigir são: a falta de contato com o cliente, quanto mais conversar, melhor; saber como se impor com o cliente também é importante, pois ele deve entender que não está ali para seguir uma ordem e sim analisar um problema e definir uma solução; apresentação do logo sem relembrar todo o processo para se chegar até ali. Ele só entenderá que o resultado foi aquele porque é o que funcionará para ele.
26- Imediatismo. Os clientes querem tudo na mesma hora e não querem muita conversa, a gente tem que se virar e adivinhar o que eles querem. Acaba rolando muita alteração até que se chegue ao resultado final.
27- Os clientes costumam ter uma certa resistência para aceitar o processo corretamente, tenta evitar reuniões presenciais por falta de tempo, quer ver como está ficando o logotipo, tenta "burlar" o sistema de trabalho. A dificuldade está em resistir e fazer todo processo como está estipulado para garantir o resultado que esperamos.
28- Dificuldades em lidar com as interferências dos clientes, saber orientar um cliente que não quer escutar sua opinião profissional.
29- Saber os objetivos e metas do cliente. Análise de campo.

Fonte: Próprio autor

Tabela 4 – Respostas sobre

16. Por quê? (27 respostas)
1- Por que, pra usar um ditado popular, "o combinado não sai caro". O cliente não sabe o que quer, só que tem um problema a ser resolvido. Se for possível esclarecer a ele a real natureza do problema e como isso, aliado a informações precisas e pertinentes, vai levar à melhor solução, arrisco dizer que é possível praticamente eliminar os ruídos e assegurar resultados satisfatórios a todas as partes.
2- Sim, acredito que um planejamento bem feito, conversas frequentes com o cliente podem resultar em um resultado satisfatório para o resultado final.
3- É uma forma de ter embasamento na hora de mostrar as reais necessidades do projeto, mostrando que existem métodos, estudos. Dando mais apoio e credibilidade ao profissional e segurança ao cliente.
4- Porque acredito que monitorando essas variáveis posso constatar as reais necessidades do cliente para posteriormente apresentá-las como soluções para ele.
5- Uma boa comunicação gera um aproveitamento e rendimento maior dos processos, evitando desgastes e desentendimentos. Processos ficam mais claros e eficientes.
6- Apresenta dados concretos sobre a expectativa é o resultado.
7- Por conta da visão macro e especializada sobre o que realmente precisa ser alcançado. Pois muitas vezes, o cliente possui uma visão utópica sobre suas necessidades e sobre o resultado que será esperado. Fora que quem não tem conhecimento da área costuma defender seus interesses com base na sua percepção pessoal.

8- Porque assim assegura-se que as informações serão bem compreendidas.
9- Acredito que pode tornar o processo mais assertivo.
10- Tudo fica mais claro.
11- Faz total sentido com a fundamentação do projeto.
12- O bom alinhamento entre o profissional e o cliente asseguram que o projeto se desenvolva de maneira mais rápida, com menos estresse e mais qualidade.
13- Evita e reduz a probabilidade de retrabalho além de trazer mais profissionalismo à empresa.
14- Dessa maneira todo o processo será definido e aprovado com antecedência. Alinhando, portanto, expectativas de ambas as partes.
15- Essa seria uma forma viável de amarrar todas as pontas do processo.
16- Acredito que assegura o entendimento, porque depende da forma como é comunicada, para que fique clara para o cliente a funcionalidade de uma identidade visual, porém não assegura a aceitação, pois muitas vezes o cliente simplesmente faz o que quer, mesmo sabendo que não é o ideal.
17- Seu cliente não é um especialista em comunicação. Ele é especialista em sua área de atuação. Sempre que você se utiliza da expertise do cliente e o envolve nos processos, oferecendo informações claras, de linguagem simples e com embasamento, dificilmente você tem problemas no decorrer dos projetos. Como designer *freelancer*, tem funcionado muito bem esse método para mim. Moro na Austrália e tenho clientes no Brasil. Tanto a distância quanto o fuso-horário de 13 horas poderiam ser fatores complicadores, mas, no meu caso, os projetos têm sido de fácil gestão e sem grandes complicações. Acredito que isso se desenhou dessa forma por eu ser responsável por todas as etapas dos projetos. Não tenho ninguém planejando ou fazendo atendimento para mim. Sou eu e o cliente. Premissas básicas como feedbacks claros e constantes, honestidade em relação a prazos, metodologia e, principalmente, resultados, fazem a diferença nas relações que tenho com meus clientes. Isso tem feito com que novos clientes venham até mim a partir de indicações. As agências e *freelancers*, num geral, pecam nessas questões básicas. Falham no compartilhamento de informações, na experiência do cliente junto ao desenvolvimento do projeto e no gerenciamento da relação, onde é necessário, muitas vezes, desconstruir ideias pré-estabelecidas sobre prazo, mercado, linguagem e por aí vai. Em agências, isso tende a piorar, pois tudo é muito setorizado e as informações tendem a se perder no meio do caminho. Se cada projeto pudesse contar com pequenos núcleos de profissionais atuando como um pequeno estúdio sem paredes, onde a informação é plenamente compartilhada sem grandes ônus - como emails e reuniões em excesso ou ferramentas de utilização complicada -, sem dúvida, se ganharia em fluidez, profundidade e qualidade no processo e entregáveis.
18- Dessa forma fica mais claro quais são os problemas, alternativas para solucionar e responsabilidades de cada profissional dentro do processo.
19- Planejamento e gerenciamento das comunicações são partes importantes e estruturais de elaboração de um bom projeto de Identidade Visual.
20- Acho que sim, mesmo não fazendo isso hoje da maneira que eu acho que deveria, eu acho que se aprendesse um método e o colocasse em prática ajudaria bastante.
21- Como eu disse, assegura-se o entendimento, porém o cliente as vezes até entende que o projeto tem uma necessidade específica, mas acaba agindo de acordo com o que seu ego manda.
22- Apesar do meu método de trabalho não incluir um gerenciamento de comunicação de fato, eu procuro fazer o que posso e o que sei em relação a isso, ter cuidados básicos com a comunicação, e isso já me ajuda muito.
23- Com certeza, os exemplos que dei já dizem por si só. Com o gerenciamento das comunicações o profissional é capaz de usar o que tem de informação para mostrar para o cliente tudo que ele precisa, ou não, saber.
24- Acho que o controle da comunicação nem tanto, mas o planejamento e o gerenciamento sim, porque pode ser uma maneira de fazer com que o cliente se veja obrigado a seguir o passo a passo do desenvolvimento do trabalho e não fique querendo o resultado praquele exato momento.
25- Quanto melhor gerenciada a comunicação com o cliente, mais seguro é desenvolvimento do projeto, pois se tem uma documentação para comprovar qualquer erro ou falha no processo.
26- Agiliza o processo e ainda ajuda no alinhamento das ideias do cliente e do designer pelo fato se saber como proceder em determinadas situações.
27- Por proporcionar clareza e entendimento das causas, objetivos e expectativas em ambas as partes.

Fonte: Próprio autor