



Impactos da Comunicação na Liderança de um Gerente de Projetos

Impacts of Communication on the Leadership of a Project Manager

COMIN, Lara¹; CUNHA, Pedro Henrique²

lararochacomini@hotmail.com¹; pedro.cunha@poli.ufrj.br²

¹Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos (UFRJ), Administração (IBMEC), Rio de Janeiro.

²Mestre em Administração de Empresas, Université D'Angers, França

Informações do Artigo

Palavras-chave:
Comunicação
Liderança
Adaptação

Key words:
Communication
Leadership
Adaptation

Resumo:

Este trabalho é um estudo sobre a gerência das comunicações na liderança de um Gerente de Projetos, demonstrando tanto os impactos positivos quanto os negativos que as habilidades de comunicação e liderança têm no resultado de um projeto. Uma abordagem sobre algumas competências necessárias ao Gerente de Projetos para conduzir um projeto de sucesso. Analisando o comportamento e a necessidade de adaptação do gerente de projetos diante de cada situação e envolvidos no projeto.

Abstract

This work is a study on the management of communications in the leadership of a Project Manager, demonstrating both the positive and negative impacts that communication and leadership skills have on the outcome of a project. An approach to some skills needed by the Project Manager to lead a successful project. Analyzing the project manager's behavior and need to adapt to each situation and those involved in the project.

1. Introdução

Atualmente dentro das empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, a comunicação está presente em vários âmbitos: conversas no ambiente de trabalho, desenvolvimento de um projeto por uma equipe ou simplesmente na troca de informações entre seus colaboradores, essas ações podem ser definidas como comunicação. Em consequência disso, é importante que quaisquer interações que aconteçam, principalmente entre líderes e liderados, sejam sempre transparentes.

O meio que os indivíduos usam para transmitir uma mensagem de uma pessoa a

outra, de maneira tão eficaz fazendo com que resulte uma ação coordenada no outro indivíduo é definido como comunicação.

A comunicação é algo que vai além da definição de transmissão da informação básica. É muito mais complexa, pois implica em uma informação alcançar seus receptores de maneira uniforme, e uma empresa precisa levar em consideração, os colaboradores, cultura, experiências de vidas e expectativas distintas, para que a mesma informação possa ser assimilada de diferentes maneiras.

Uma empresa se comunica por meio da comunicação em diversas perspectivas, inclusive recebendo, processando e

transmitindo informações. Tanto uma empresa, quanto uma pessoa é movida pela capacidade de sua comunicação. A maior eficiência na habilidade de comunicação em relação ao contexto e objetivos, resultará em uma maior força de impacto na transmissão da mensagem.

O resultado da comunicação é dado do modo como as partes interagem entre si, na consciência de como movimentos ou gestos supostamente sutis possam afetar na transmissão da mensagem, o comprometimento com a contraparte e a adequação de seu estilo, caso contrário, pode resultar em falhas de comunicação. Para uma boa comunicação é necessário aprender, adaptar e influenciar. É necessário o entendimento desses fatores para que uma informação seja feita de maneira uniforme, principalmente nas empresas, a ponto de evitar interpretações distintas entre indivíduos de uma mesma corporação a respeito das informações fornecidas.

Existem diferenças entre a comunicação social e a profissional, e o maior ponto é referente às proporções dos impactos de ambas. Na vida social os impactos afetam apenas as pessoas envolvidas, mas no âmbito profissional a dimensão é maior, envolvendo a imagem não só das pessoas envolvidas como também a da empresa, podendo afetar aspectos financeiros e contratos relevantes, tudo devido a uma falha de comunicação.

Efetivamente a comunicação pode contribuir ou gerar problemas, por isso é algo que deve ser trabalhado dentro das organizações, a comunicação interna contribui para o engajamento dos colaboradores, reforça a cultura da empresa, potencializa o relacionamento entre setores e equipes, além de ser possível utilizá-la como uma ferramenta de gestão.

Uma boa comunicação no ambiente interno de trabalho evidencia oportunidades, estimula a troca de experiências, reduz o retrabalho, reduz o *turnover*, contribui para a quebra de silos organizacionais, construindo um ambiente saudável. Os colaboradores são elementos primordiais no crescimento de uma

organização, e um clima organizacional favorável, resultante de uma boa comunicação, favorece no comprometimento e engajamento dos mesmos. Colaboradores que trabalham felizes, são mais produtivos.

Para a integração entre as equipes, fortalecimento de um ambiente organizacional saudável, incentivo a cooperação e disseminação dos valores, a comunicação interna é uma ferramenta indispensável.

Por outro lado, uma comunicação dispersa e mal planejada pode causar ruídos e mal entendimento. De acordo com Carramenha, Capellano e Mansi:

Quanto mais numerosas são as falhas no processo comunicacional, maiores são os índices de ruído. E, quanto mais alto é o ruído, mais alta é a probabilidade de desentendimento, o que leva o empregado a buscar informações entre seus colegas, de maneira informal. É essa lógica que estabelece o círculo vicioso de rumores nas empresas. Ou seja, o ruído não é mera "fofoca". Ele é inerente ao processo de comunicação e pode ser originado em qualquer ponto do fluxo comunicacional. (p. 38) [1]

Os problemas gerados pela falha de comunicação podem variar dentre os mais simples e os mais complexos, como por exemplo: mensagens perdidas; falta de comunicação entre equipes; reuniões ineficazes; sobrecarga de e-mails; desorganização de projetos; colaboradores insatisfeitos, clima organizacional desarmônico, perda da produtividade, alto índice de *turnover*, entre outros problemas.

Explicando um pouco mais detalhadamente:

Atraso na entrega para um cliente pode ser resultado da falta de um sistema integrado de informações e ruídos na conversa pode transformar algo simples em um problema maior, o que poderia ter sido evitado com uma comunicação interna igualada que garantiria a satisfação do cliente.

Falta de conhecimento no processo onde os colaboradores não possuem preparo sobre assuntos e processos relacionados ao trabalho

e demais métodos adotados pela organização, decorrido pela falha na comunicação.

Insatisfação dos colaboradores, quando mensagens ou informações não são transmitidas, ou são feitas de maneira falha; recebem informações desalinhadas e gestores diferentes, não recebem respostas às ideias e sugestões feitas, equipamentos com falta de manutenção.

Focando na melhoria da comunicação pode-se garantir alinhamento dos processos entre indivíduos de setores diferentes, reduzindo erros com o consumidor final; o colaborador ciente de como funciona cada setor, das suas responsabilidades e como elas afetam as outras áreas traz agilidade ao processo pois o mesmo é capaz de resolver algumas coisas sozinho; minimiza conflitos entre grupos, pois todos tendo conhecimento do mesmo assunto, procedimentos e deveres, reduzirá as fofocas.

Quanto mais transparente e clara for a comunicação entre equipes, mais parte do negócio as pessoas vão se sentir, mais ágil e produtivo será o trabalho e melhor será a satisfação de cada um por fazerem parte de todos os ciclos.

2. Contexto do Caso

Utilizando as palavras de Kyrillos e Sardenberg:

Nunca se falou tanto. Nunca se ouviu tão pouco. Nunca recebemos tanta informação, mas nunca nos desentendemos tanto. E comunicar-se não é mais uma opção, é inevitável. (p.10) [2]

A comunicação é uma competência que vem ganhando destaque e está cada vez mais valorizada no ambiente profissional, é por meio dela que o locutor se expõe, percepções são construídas e o receptor alcançado. Esse impacto já é causado nos primeiros momentos de uma conversa, de modo inconsciente e que gera uma reação. São essas reações resultantes que determinam se o objetivo foi alcançado ou não, as realizações de metas, as pequenas ou grandes oportunidades profissionais e pessoais.

Um bom profissional, um líder precisa ter a habilidade para administrar um grande volume de informações sendo capaz de avaliá-las, consolidá-las, identificar as mais relevantes e descartar as pouco relevantes; por final, o mais importante, ser capaz de transmitir essas mensagens de maneira eficaz para os demais.

Para uma boa comunicação é essencial uma fala assertiva onde todos consigam expressar com clareza suas necessidades, pensamentos e expectativas, e outro ponto importante é o saber ouvir, uma escuta ativa e genuína para identificar a melhor abordagem e perfil do interlocutor. O líder capaz de realizar isso e que é cuidadoso na maneira de se comunicar, atinge seu objetivo sem ferir ou desencorajar o outro.

Segundo Isabela Pimentel [3], especialista em comunicação integrada, o líder precisa ter um certo conhecimento a respeito dos seus liderados e falar a língua deles; estar seguro da compreensão de suas necessidades e consideração dos seus interesses, só assim será digno de confiança. Além disso, para ter uma boa comunicação e repassar os valores da empresa é preciso ser empático e bom ouvinte.

Ainda com base na especialista, o líder precisa ser flexível para exercer diversos estilos de influência, de acordo com o ambiente organizacional. Para atrair o seu liderado, ele precisa conhecê-lo e saber utilizar a linguagem que irá mobilizá-lo. Para engajar e alinhar pessoas é necessário usar diferentes formas de comunicação, levando em consideração a maturidade e vivências do ouvinte, variáveis ambientais e a dinâmica das situações.

Fundamentado no PMBOK [4] o gerente de projetos precisa ter a competência de planejar o gerenciamento das comunicações que é:

o processo de desenvolver uma abordagem e um plano adequados para atividades de comunicação do projeto, com base nas necessidades de informação de cada parte interessada ou grupo, de ativos organizacionais disponíveis e nas necessidades do projeto;

e também monitorar as comunicações que envolve:

garantir que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas. (p.345) [4]

E como principal resultado se tem um fluxo otimizado de informações.

De acordo com a publicação do IPMA [5] a comunicação pessoal engloba a troca de informação precisa, rigorosa e apresentada de maneira consistente a todas as partes interessadas com o intuito de permitir ao indivíduo se comunicar eficaz e eficientemente em diferentes situações, para ouvintes diversos e através de culturas distintas, onde deve-se trazer clareza e apropriação do conteúdo, e dos meios de comunicação (tom de voz, canal e quantidade de informação) de acordo com o público alvo.

A melhor forma de comunicação é por meio de mensagens simples e de fácil transmissão, o líder precisa estabelecer confiança com os seus liderados e ter habilidade de passar mensagens de forma objetiva, clara e coerente. Se faz importante a verificação que a mensagem foi compreendida, assim o foco passa a ser o receptor e não a mensagem.

Saber escolher o estilo e canal de comunicação trazendo harmonia entre o que é dito e a forma como está sendo dita afeta diretamente na comunicação essa percepção deve ser feita com base nas necessidades do público, da situação e do nível de gestão.

O objetivo da comunicação é a interação e contato entre as pessoas, mas existe um desafio nessa transmissão de mensagens, devido a diversos aspectos o que sai da boca do locutor nem sempre é a mesma coisa que chega aos ouvidos do receptor.

De acordo com Leny Kyrillos e Carlos Alberto Sardenberg [2], as maiores falhas de comunicação decorrem de: a falta do exemplo, a fala é muito importante, mas se as ações não são coerentes, não convence o interlocutor; uso do mesmo canal de comunicação sempre, existem pessoas com tendência auditiva, visual e sinestésica e; falta de autoconfiança e falta de

conhecimento sobre o que está sendo dito.

A comunicação envolve recursos verbais que é a mensagem em si; não verbais, o primeiro a acontecer pois começa antes mesmo das primeiras palavras serem ditas, inclui a imagem do indivíduo, o ambiente, a vestimenta e principalmente os gestos, expressões faciais, postura corporal; e vocais que é o tom da voz, pausas, velocidade de fala.

Esse conjunto de recursos resulta em uma percepção que gera uma reação.

O líder é responsável por motivar e inspirar os liderados à ação, fazendo com que eles tomem atitude de acordo com aquilo que é proposto por meio da comunicação, que deve expor a sua intenção e propor a sua necessidade.

3. Propostas de Solução

Em uma gestão de projetos, para que os objetivos sejam alcançados, são aplicados métodos, ferramentas, técnicas e competências; e para que ela seja eficiente, tem que ser benéfica tanto para a organização quanto para as demais partes interessadas.

Sendo assim, quando falamos em um gerente de projetos, não só as habilidades de planejar, executar, conduzir, controlar e finalizar um projeto são importantes. Segundo publicação do IPMA:

Cada indivíduo tem de ter um conjunto específico de competências para gerenciar projetos com sucesso. O indivíduo tem de ter competências de perspectiva que respondam ao contexto dos projetos, competências sociais que respondam aos tópicos pessoais e sociais e competências de projeto que respondam às práticas específicas da gestão de projetos. (p.41) [5]

Um gerente de projetos precisa apresentar responsabilidades e características pessoais e interpessoais para a condução do projeto, pois durante a gestão, na maior parte tempo ele está envolvido em atividades de comunicação, o que se faz necessário a dedicação de esforços no fluxo de comunicação, entre funcionários, colaboradores, organizações, *stakeholders* e todos os envolvidos no projeto. Tem que ter

habilidade necessária para fazer com que o fluxo de informações do topo chegue à base sem distorções ou ruídos.

Foi-se o tempo em que as hard skills eram os principais requisitos para identificar um bom profissional, há um tempo o acesso a conteúdo e informações foi facilitado, o que aumentou o número de pessoas com alto conhecimento teórico, um aspecto muito positivo. Mas hoje em dia, além dos conhecimentos técnicos, as soft skills estão ganhando espaço nos ambientes de trabalho e destacando os melhores profissionais, para um gerente de projetos não é diferente, por isso liderança e comunicação são competências essenciais para um profissional dessa área e para garantir sucesso no gerenciamento de projetos.

Um indivíduo tem que ter a ciência que sua percepção a respeito de pessoas e situações é influenciada por sua experiência pessoal e que isso afeta sua maneira de pensar e agir. Compreendendo isso, ele é capaz de identificar a razão pelas quais suas interpretações podem diferir das dos outros e assim, tomar decisões e ações consistentes. Trazendo isso para o ambiente corporativo, um líder com esse perfil consegue lidar com situações adversas com suas equipes e resolver conflitos com maior facilidade.

Atualmente, podemos dizer que os indivíduos estão em constante comunicação, considerando a evolução da tecnologia, os meios de comunicação de massa, as redes sociais e a internet. Todavia, é necessário cuidado, a disponibilidade dessa alta quantidade de informações pode ocasionar problemas e prejudicar o sucesso do projeto.

O gerente de projeto é exposto a um considerável volume de informações e de meios de comunicação disponíveis, o que torna difícil o gerenciamento de todas as trocas de informações que ocorrem durante um projeto, com isso será de sua responsabilidade o planejamento e monitoramento do processo de comunicação mais adequado.

No contexto do gerenciamento de projetos e programas organizacionais, as comunicações são uma competência fundamental, quando

executadas adequadamente conectam todos os membros de uma equipe de projeto a um conjunto comum de estratégias, objetivos e ações. A menos que esses componentes sejam compartilhados efetivamente pelos líderes do projeto e entendidos pelas partes interessadas, os resultados do projeto são prejudicados e os orçamentos incorrem em riscos desnecessários. (p.2) [8]

No trecho acima extraído publicado pelo PMI é destacado que a falta de comunicação é um fator que contribui para a falha de projetos.

Ainda com base no relatório do PMI, os aspectos da comunicação são desafiadores, mas os maiores problemas estão relacionados à disparidade dos benefícios para o negócio e a linguagem usada para fornecer as informações relativas ao projeto.

É de competência do gerente de projetos, identificar os métodos e os meios de comunicação propícios ao projeto. Destacando, que em cada fase e para a comunicação com qualquer stakeholder, pode-se diferenciar o meio de comunicação mais conveniente para o momento e até mesmo ser necessário o uso de mais de um simultaneamente.

Todos os envolvidos no projeto devem se sentir à vontade para expressar suas opiniões e ideias, para que os conceitos sejam difundidos, haja troca de experiências, adaptação e integração ao meio, para que isso ocorra a linguagem comunicativa e suas derivações são fundamentais.

Na gestão de um projeto é essencial uma comunicação oficial, e para que o projeto seja bem sucedido essas comunicações devem ser consistentes, deve-se desenvolver protocolos de comunicação de forma de as informações e conhecimentos sejam distribuídos de forma adequada para toda a equipe permitindo o alcance dos objetivos originais do negócio com eficiência.

Essa comunicação oficial deve ser formal e de forma escrita, e-mails, relatórios, documentos, entre outros; mas não termina por aí, para um gerenciamento de projetos eficiente a combinação de vários fatores e tipos de linguagem é necessária para que resulte um

trabalho em equipe e sucesso do projeto e o profissional responsável por isso deve ser capaz de lidar com esses fatores.

Como abordado por Jorge Kolotelo, Raphael Albergarias e Ricardo Soares:

Os membros do Board precisam ser comunicados sobre o andamento do Projeto, com informações relativas ao status, relatórios claros, tempo para discussão das questões, decisões relacionadas e tempo para ajustes estratégicos dos principais Projetos. (p.11) [9]

Assim vemos que para que a equipe possa cumprir com suas responsabilidades elas precisam ser comunicadas sobre os aspectos do projeto que estão inseridas.

No livro publicado pelo IPMA [5] podemos ver uma série de competências que são identificadas em um bom gerente de projetos, isso envolve conhecimento, aptidões, capacidades, entre outros.

Na área de competência denominada pessoas pelos autores refere-se às capacidades pessoais e sociais do indivíduo e são definidas em: autorreflexão e gestão pessoal, integridade pessoal e fiabilidade, comunicação pessoal, relações e compromissos, liderança, trabalho em equipe, conflito e crise, engenhosidade, negociação e orientação a resultados.

Quando é abordada a comunicação pessoal, alguns conhecimentos são importantes, como: saber diferenciar informação e mensagem, dominar diferentes métodos de comunicação, técnicas de perguntas, regras de retorno, facilitação, técnicas de apresentação, estilos e canais de comunicação, retórica, características da linguagem corporal e tecnologias de comunicação.

Ainda com base no livro, para uma boa comunicação o gerente de projetos precisa ser apto e capaz de identificar a melhor forma e estilo de comunicação para cada parte interessada a fim de providenciar informação clara e estruturada aos outros e verificar a sua compreensão, ter empatia e uma escuta ativa, saber ler e utilizar a linguagem corporal e conseguir estruturar a informação de forma

lógica, considerando o público e a situação. Já quando o foco é a liderança, outras aptidões e capacidades merecem destaques, como: autoconsciência capacidade de ouvir, resistência emocional, capacidade de transmitir um conjunto de valores, lidar com erros e falhas, partilha de valores, criação de espírito de equipe, métodos e técnicas de comunicação e liderança e gestão de equipes virtuais.

O desenvolvimento da habilidade de comunicação é essencial para que o indivíduo consiga se comunicar eficaz e eficientemente em situações adversas, públicos distintos e culturas diversas. Somado com uma boa capacidade de liderança onde o indivíduo tem potencial para liderar, providenciar direção e motivar outros, tanto seu desempenho individual quanto o da sua equipe são potencializados e trazem sucesso para o projeto.

Para avaliar o desenvolvimento do gestor pode-se analisar métricas e algumas citadas no referencial são: se ele utiliza várias formas de exercer influência e poder, demonstra a utilização do poder e influência nos momentos certos, é visto pelas partes interessadas como o líder do projeto e da equipe, lida com a incerteza, incentiva a partilha de opiniões e a discussão dos temas de forma atempada e apropriada antes da tomada de decisão, explica a linha lógica das decisões, influencia as decisões das partes interessadas, oferecendo análises e interpretações, comunica a decisão e o intento claramente, revê e muda as decisões quando confrontado com dados novos e reflete sobre situações passadas para melhorar o processo decisório.

Esses tipos de competências não são aprendidas facilmente, não é através da leitura de livros e metodologias, não existe um conceito, são habilidades que se desenvolvem através da experiência e vivência, o que torna algo particular de cada indivíduo.

Um bom profissional sabe identificar suas aptidões e talentos e aceitar suas limitações, com isso ele identifica quais atividades realizará e quais tarefas deve delegar para os demais.

Os projetos demandam uma necessidade exclusiva de uma liderança eficaz, pois eles integram várias organizações, departamentos, funções, fornecedores, que normalmente não possuem tanta interação, com o foco em um mesmo objetivo.

Um gestor de projetos deve saber se adaptar em diversas situações e estar ciente ao assumir um projeto que ele pode ter riscos e expectativas superiores do que as funções operacionais regulares.

O profissional deve se atentar ao seu comportamento, mas também colaborar para transformar o ambiente de trabalho em um meio que prioriza autonomia, criatividade, motivação, entusiasmo, encorajamento e empatia para alcançar melhores resultados.

É importante que o Gerente de Projetos saiba identificar o posicionamento, expectativas e necessidades de todos os envolvidos direta e indiretamente no projeto para que consiga estabelecer a melhor forma de comunicação. Portanto, cada projeto deve ter um plano de comunicação específico, elaborado pelo gestor responsável.

O Gerente de Projetos deve ser competente para identificar os stakeholders do projeto (clientes, equipes, empresas, patrocinadores) e suas características, pois é necessário estudar o contexto antes de escolher os meios e métodos que serão utilizados para se comunicar, por meio de um planejamento, a fim de ter uma comunicação eficiente, distribuição correta das informações, gerenciamento e controle sobre o andamento do projeto. Mencionando novamente Carramenha, Capellano e Mansi, a forma como ressaltam a relação estreita entre comunicação interna e engajamento:

A comunicação eficiente na gestão de um projeto pode ser a grande responsável pelo engajamento emocional da equipe. Engajados, os membros da equipe sabem o que fazer e, portanto, são capazes de fazê-lo; sentem-se aptos a contribuir significativamente para o projeto; trabalham juntos como um time e se sentem ligados a objetivos coletivos mais amplos para criar resultados de alta qualidade e desenvolver relações de confiança. (p.27) [1]

Com base nesse trecho podemos analisar a capacidade que a comunicação e a liderança podem exercer sobre uma equipe e a forma como impactam o engajamento, resultados e objetivos.

O profissional deve ser capaz de identificar as várias causas que levam à formação do ruído, dado que ele é um forte causador de perda de produtividade e pela ruptura de confiança do empregado na gestão. E essa confiança inclusive, está ligada à transparência responsável no fluxo de informação, que não envolve somente em falar a verdade, mas também em não omitir informações importantes, desde que não sejam confidenciais. Esse fluxo de informação pode ser determinante na capacidade de competição de uma organização, na resolução de problemas, na inovação, na maneira como os desafios são enfrentados e no atingimento de metas.

Os projetos são mais bem sucedidos quando os líderes compreendem o que motiva as pessoas e a melhor maneira de motivar alguém é por meio da comunicação. As equipes podem prosperar quando seus membros usam traços de liderança, habilidades e características adequadas que retratam as necessidades e expectativas específicas das partes interessadas. Saber a melhor forma de se comunicar, como motivar a equipe e como se comportar quando necessário, irá favorecer na melhora do desempenho dos integrantes e no gerenciamento dos obstáculos para o sucesso do projeto.

Para a boa execução dos trabalhos técnicos, se faz necessário o desenvolvimento das competências interpessoais.

4. Considerações Finais

Nesse artigo foi abordado o quanto a comunicação e a liderança podem impactar no resultado de um projeto, tanto de maneira positiva quanto negativa e o Gerente de Projetos é um dos principais responsáveis para garantir que esses dois pontos estejam alinhados e recebendo a devida importância.

Na minha visão, um fator primordial apresentado foi o conhecimento que um líder deve ter sobre os vários estilos de liderança existentes e sua competência em decidir qual é o apropriado ao seu perfil, ao seu projeto, à sua equipe e as outras partes interessadas, nas diversas situações que enfrentará durante o projeto. E junto a isso alinhar os meios e métodos de comunicação mais adequados que serão utilizados.

Muitos são os desafios de um profissional dessa área e vimos que apenas os conhecimentos acadêmicos e técnicos não são suficientes para determinarem seu sucesso, boa parte vem de competências comportamentais adquiridas nas experiências profissionais e pessoais, que tornam fatores de diferenciação nos níveis dos profissionais.

Um gerente de projetos que sabe se comunicar bem, não é aquele que utiliza uma linguagem mais formal, termos técnicos, mas sim aquele que é facilmente entendido por todos os envolvidos e partes interessadas, pois sabe atingir diferentes públicos de forma eficaz, através das melhores estratégias de comunicação.

A liderança junto com a comunicação afeta diretamente no resultado e sucesso dos projetos, senão apropriadas e eficazes podem resultar problemas envolvendo atrasos, custos, conflitos, divergências de expectativas, retrabalho, entre outros. São os fatores principais de conexão entre as diversas áreas da empresa que estão atuando em um mesmo projeto.

Vimos a importância de um profissional da área de projetos demonstrar e adequar seus comportamentos de liderança para auxiliar as necessidades individuais e da equipe. E exercendo uma liderança eficaz favorece o sucesso do projeto e contribui positivamente para os resultados do projeto.

O gestor de projetos assume responsabilidades e toma decisões, para isso é essencial estar ciente aos resultados, índices e progressos internos da empresa, mas os números não são tudo dentro de um negócio, as relações interpessoais também são indispensáveis na condução de um projeto,

assim é fundamental desenvolver e trabalhar essas habilidades e competências pois influenciam na postura diante de conflitos, gerenciamento da equipe, alinhamento de expectativas, produtividade e outros.

É relevante ressaltar o elo de confiança que o Gerente de Projetos precisa estabelecer com todos os envolvidos para exercer uma liderança e isso é possível apresentando consistência entre as suas palavras, comportamentos e ações, aplicando os mesmos princípios direcionados as suas ações, decisões e comunicações. Com liderança é possível direcionar todas as partes interessadas para o mesmo objetivo e alcançar as metas traçadas.

Liderança e comunicação são importantes ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, mas existem pontos de maior criticidade, como por exemplo em momentos de mudanças ou de incerteza sobre principalmente sobre o curso de ações. Por isso, deve-se dedicar atenção às melhorias nos canais de comunicação entre os projetos, para reduzir ruídos e conflitos desnecessários que podem impactar no andamento e resultado a ser alcançado.

Não podemos deixar de ressaltar que a capacidade de adaptação é indispensável, saber se adaptar às mudanças, às demandas e ao ambiente vai influenciar em grande parte do resultado e do sucesso do projeto.

Com tudo isso vemos que ter um plano de comunicação claro ajuda na criação de elementos de apoio ao longo do processo.

Concluimos que um bom Gerente de Projetos é capaz de adaptar seu estilo à situação. As habilidades, qualidades, características e competências que foram mencionadas nesse artigo auxiliam o gestor de projetos a atingir as metas e os objetivos esperados do projeto, porém, não são exclusivas, cada projeto e organizações possuem suas particularidades que devem ser consideradas.

5. Referências

- [1] CARRAMENHA, Bruno; CAPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane.

- Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteira.* Jundiaí, São Paulo: In House, 2013, p.38, p.27.
- [2] KYRILLOS, Leny; SARDENBERG, Carlos Alberto. *Comunicação e Liderança.* 2019, p.10.
- [3] PIMENTEL, Isabela. *Comunicação e liderança: propósitos e valores compartilhados para o sucesso das empresas.* Disponível em: <https://backoffice.comunicacaointegrada.com.br/wp-content/uploads/2017/03/comunicacao-lideranca-amcham.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2022.
- [4] PMI, Project Management Institute. *Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. PMBOK, 6ª edição.* 2017, p.345.
- [5] IPMA. *Referencial das Competências para Indivíduos em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfólios.* Versão 4.0 2015, p.41.
- [8] PMI, *O Custo Alto do Baixo Desempenho: O Papel Essencial da Comunicação.* Pulso da Profissão Relatório Detalhado, 2013, p.2.
- [9] KOLOTELO, Jorge; ALBERGARIAS, Raphael; SOARES, Ricardo. *Desenvolvimento de Competências em Gestão de Projetos.* Rio de Janeiro: IDGP, 2020, p.11.