



Um Estudo sobre a Importância de um Plano de Comunicação e seus Impactos em uma empresa de Construção Civil

NOLASCO, Lorrany¹; GUIMARÃES, Amanda Vieira²

lomartins@outlook.com¹; amandavguimaraes@poli.ufrj.br².

Especialização em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI - UFRJ, Rio de Janeiro.

Informações do Artigo

Palavras-chave:

Comunicação
Construção Civil
Projetos

Key words:

Communication
Construction
Projects

Resumo:

Neste artigo aborda-se que a comunicação é um recurso que cercam diversas perspectivas, dentre elas a transferência de informações, que está ligada à percepção do outro e à cultura, podendo ser entendida, frequentemente, de modo divergente do que planejou o comunicador. Em projetos de construção civil, onde há envolvimento de diversas pessoas de setores correlatas, a comunicação precisa ser assertiva e efetiva. Com base nos conhecimentos do PMI, o gerenciamento da comunicação utiliza os processos necessários para assegurar de forma adequada, o controle e planejamento das comunicações, a definição da distribuição das informações e o gerenciamento das partes interessadas. A adoção de planos de trabalho e a utilização da metodologia podem aperfeiçoar a qualidade e o desempenho dos projetos de obras, evitando danos como insatisfação e prejuízos das partes interessadas. Será demonstrado neste artigo a aplicação de um plano de comunicação em uma obra onde foram implementadas novas medidas estruturadas de compromissos e os objetivos do projeto definidos desde a concepção do projeto até a finalização do mesmo, visando sempre o aperfeiçoamento dos processos de comunicação.

Abstract

This article discusses that communication is a resource that encompasses different perspectives, including the transfer of information, which is linked to the perception of others and culture, and can often be understood in a way that diverges from what the communicator planned. In civil construction projects, where several people from related sectors are involved, communication needs to be assertive and effective. Based on PMI knowledge, communication management uses the necessary processes to adequately ensure the control and planning of communications, the definition of information distribution and the management of interested parties. The adoption of work plans and the use of the methodology can improve the quality and performance of construction projects, avoiding damages such as dissatisfaction and losses for interested parties. This article will demonstrate the application of a communication plan in a project where new structured commitment measures were implemented and project objectives were defined from project conception to completion, always aiming to improve communication processes.

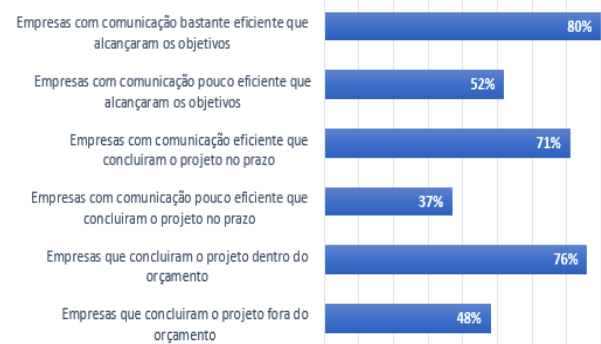
1. Introdução

Sabendo-se que a maioria dos gerentes dos projetos concluídos com sucesso gastou aproximadamente 90% do seu tempo envolvidos em algum tipo de comunicação [1], a gestão de comunicação deve ter como finalidade o aprimoramento da comunicação dentro do grupo do projeto, reduzindo os riscos resultantes do não entendimento de ordens, tarefas e mensagens. Desta forma, os gerentes de projetos podem gastar muito tempo na comunicação com a equipe do projeto, stakeholders, cliente e patrocinador.

A comunicação efetiva acontece apenas se o receptor entender a informação ou ideia exata que o remetente pretende transmitir. [2] afirma que a maioria das complicações que ocorrem em uma organização são decorrentes do resultado direto de pessoas que não conseguem se comunicar. Como consequência disso, ocorrem falhas nos processos que levam à desordens e podem fazer com que grandiosos projetos falhem. O processo de comunicação é importante pois exercita, coordena, direciona, julga e supervisiona todo um projeto.

De acordo com o PMI [3], 80% das empresas com comunicação bastante eficiente conseguiram alcançar seus objetivos, em contrapartida das empresas com comunicação pouco eficiente, apenas 52%. Entre as companhias que conseguiram concluir o projeto dentro do prazo, 71% estavam no primeiro grupo e 37% estavam no segundo. Já dentre as organizações que desenvolveram seus projetos dentro do orçamento, a porcentagem era de 76% e 48% respectivamente. O PMI [3] relata também que as empresas possuem total ciência da importância da comunicação para o negócio, mas para diferentes grupos de interesse dos projetos essa percepção é divergente.

Figura 01 – Resultados da Comunicação em Empresas



Fonte: Autor (2022)

A comunicação na construção civil está diretamente associada à diversos aspectos que podem induzir um projeto, independente da tipologia que o empreendimento tiver. Desta forma, ela se relaciona com questões fundamentais, como soluções de problemas dentro do prazo estabelecido ou cumprimento de determinadas necessidades. Além de que, também contribui na otimização dos setores, impede retrabalho ou possíveis manutenções que possam ocorrer em detrimento da comunicação ruim. O alcance das informações e qualidade da comunicação costumam influenciar os resultados de uma organização e são especialmente relevantes na indústria da construção. [4]

Conforme a figura 02, todas as partes envolvidas no projeto captaram a informação de uma forma diferente, impactando diretamente no produto final. O resultado disso em uma organização é a entrega para o cliente absolutamente em desacordo com o que foi pedido. A ausência de organização e o excesso de informalidade nas comunicações de projetos podem gerar consequências irrevogáveis e prejuízos irrecuperáveis.

Figura 02 – Falha de Comunicação



Fonte: O gestor online (2010)

O gerenciamento da comunicação de projetos baseado nas técnicas do [3] será o tema deste trabalho, ressaltando que pode minimizar a aparição de dúvidas no decorrer das etapas do projeto por meio de aplicação de métodos, de conhecimento e habilidades dos profissionais associados com a área de interesse. Na prática, a adoção de padronização nos processos de planejamento e controles pode estimular o gerenciamento da comunicação, de forma a garantir sua eficácia e dar embasamento para qualquer discussão com intuito de melhorias ao projeto em evidência. Isso comprova uma série de recursos que viabilizam e sobretudo padronizam as informações e a forma com que elas são passadas, de maneira a mitigar os problemas relacionados à falta destas.

2. A Comunicação

A comunicação está presente em todo lugar, de acordo com Oliveira [5], a comunicação é considerada um fato nas organizações, isto é, não há nenhuma organização sem uma vivência comunicável, mesmo que os processos comunicativos não sejam oficializados. “[...] *É a partir do entendimento da comunicação como diálogo, que enxergamos a chance de estudá-la no universo da educação e, por consequência, das organizações educacionais.*” [5]

De acordo com Chaves [6], a palavra comunicação é proveniente do latim “*comunicare*” que indica “participar de alguma coisa, compartilhar, tornar comum”, retratando assim um elemento indispensável para interação social humana.

A comunicação deve ser categorizada como verbal, não-verbal e paralinguística, conforme Cavaliere [7], explicando um pouco mais sobre:

- a. A comunicação verbal utiliza as palavras para estabelecer a comunicação, é efetuada pela linguagem falada ou escrita. É importante a proximidade do time para garantir uma comunicação eficaz. A oral é mais rápida do que a escrita, pois permite

que se mantenha uma simples mensagem apresentando os pensamentos de forma mais organizada, já a comunicação escrita é mais detalhada do que a oral, sendo utilizada para explicar assuntos mais complexos e quando é necessário algum modo de formalização.

- b. Já a comunicação não-verbal, é reconhecida como linguagem corporal, as palavras não são utilizadas e ausenta sinais vocais.
- c. A paralinguística é aquela que utiliza sons e qualidade de voz que acompanha a fala e apresenta a situação em que o falante está (bem, mal, alegre, triste, cansado, etc.). Aspectos como velocidade e entonação são determinados paralinguísticos.

2.1 Estrutura da Comunicação

Segundo Vanoye [8], a comunicação é constituída por três principais componentes: Mensagem, Emissor e Receptor.

Com elas conseguimos mudar informações para alcançar objetivos relacionados à linguagem e convívio no âmbito social.

Além dos elementos já mencionados, há outros componentes que completam os pilares da comunicação, que potencializa o entendimento do que está sendo transmitido para o receptor, como:

Figura 03 – Elementos da Comunicação

Referente Mensagem Emissor Destinatário Canal Código	
EMISSOR	Quem fala, aquele que emite uma mensagem.
RECEPTOR / DESTINATÁRIO	Aquele a quem a mensagem é dirigida.
MENSAGEM	Aquilo que é transmitido; enunciado produzido pela combinação e seleção de signos realizada por um sujeito em um dado lugar e um determinado tempo.
REFERENTE	Aquilo a que a mensagem se refere; contexto, situação, fato, dado para o qual a mensagem aponta.
CÓDIGO	Conjunto de signos organizados segundo regras de combinação usadas para a elaboração da mensagem.
CANAL	Meio físico de veiculação da mensagem, que possibilita o contato entre emissor e receptor.

Fonte: Vanoye [8]

Para que a comunicação seja eficiente e atinja seu propósito, Cavaliere [7] enfatiza que o receptor terá que decifrar a mensagem propagada pelo emissor, para abranger o entendimento da informação passada.

2.2 Principais Falhas da Comunicação

Os impactos causados pela falha de comunicação das informações do projeto podem variar muito, dependendo do tipo de projetos e das pessoas envolvidas. Quanto às falhas na comunicação, Blikstein [9] afirma que a falta de controle da comunicação ocorre frequentemente, pois falta a compreensão de que o papel de remetente e de destinatário vai além da simples tarefa de enviar ou de receber mensagens.

O excesso, falta de informação e distorção são os principais problemas de comunicação. Estes problemas são consequências da ausência de feedback e a dificuldade de comunicação entre os funcionários da empresa. Segundo Braga [10], a comunicação bem sucedida dentro de uma organização é aquela em que há uma transmissão de informações assertivas, sem excesso, sem falta de informação, de modo básico e de fácil entendimento a todos.

De acordo com Dinsmore [11], quase tudo que acontece de errado em projetos pode ser relacionado a algum tipo de falha nas comunicações. Ainda segundo o autor, quando as comunicações são baseadas em hipóteses corretas e comuns, as probabilidades de transmissão clara e sem ruídos são maiores.

O ruído pode impedir ou danificar o envio da mensagem no ambiente social e pode acontecer em qualquer fase do projeto, alega Molena [12], desde a aprovação do projeto, concepção e de planejamento até a implementação e encerramento do projeto.

2.3 O Plano de Comunicação

Conforme ilustrada na figura 04, uma pesquisa realizada pelo PMSurvey [13] apresenta através de um relatório anual elaborado com a participação de 400 organizações, que “Problemas de

comunicação” aparecem em primeiro lugar dentre os problemas mais frequentes em diferentes tipos de projetos. Este foi citado por 64,2% das organizações pesquisadas.

Figura 04 – Problemas mais frequentes de um projeto



Fonte: PMSurvey [13]

Para gerir projetos de modo efetivo, é necessário partilhar metas de alto nível em afazeres pequenos e seguir prazos planejados. Contudo, os mais eficientes gerentes de projeto sabem que todo projeto, independentemente do tamanho, só será bem-sucedido com um plano de comunicação de projeto. [7]

Segundo Rodrigues [14], o plano de comunicação de gestão de projetos tem como função identificar como informações importantes serão comunicadas às partes interessadas ao decorrer do projeto. Também é determinado por ele quem são as pessoas que receberão os comunicados; como e quando receberão; e com que frequência precisam aguardar o recebimento dessas informações. Esses requisitos devem ser documentados, evidenciados e trabalhados de maneira correta. A falta de um plano de comunicação é caracterizada como uma barreira na comunicação, na proporção em que o plano determina as informações, jeitos de registro e processamento que deverão ser usadas em cada etapa do projeto.

De acordo com o PMI [3], ao elaborar o plano de comunicação de projeto, deve ser considerado os seguintes itens:

Figura 05 – Plano de Comunicação de Projeto

I.	A finalidade ou os objetivos do plano de comunicação.
II.	Informações sobre as partes interessadas e as funcionalidades delas.
III.	Os tipos de informações que precisavam ser repassadas às partes interessadas.
IV.	Estabelecer em qual formato a comunicação será realizada.
V.	A periodicidade com que cada parte interessada desejaria obter as informações.

Fonte: O Autor (2022).

Em seguida na finalização do plano gerencial das comunicações é primordial a atualização nos documentos do projeto, como o cronograma e registro das partes interessadas. Cunha [2], considera que uma ação de comunicação é estruturada a partir de um plano de sucesso, definido prazos, metas, rotinas e contribuindo com a gestão das prioridades que a instituição pretende comunicar. Como o sucesso depende dos resultados atingidos, é importante abranger um método de avaliação que disponha medir o impacto do plano elaborado.

2.4 Gerenciamento das Comunicações do Projeto

Apresentada como uma das áreas de conhecimento de projetos pelo PMI [3], o gerenciamento das comunicações é responsável pela identificação dos processos relativos desde criação à destinação final das informações, passando pela divulgação das mesmas. A boa gestão desta área busca à redução de falhas decorrentes da falta de comunicação ou da comunicação inadequada durante o desenvolvimento do projeto.

Segundo o PMI [15], o gerenciamento das comunicações é a área de conhecimento que aplica os processos fundamentais para atestar a geração, recolhimento, distribuição, recuperação, preservação e destinação final das informações a respeito do projeto de maneira propícia e correta. Os processos de gerenciamento das comunicações do projeto distinguem as ligações críticas entre informações e pessoas que são necessárias para comunicações prósperas.

Visando aperfeiçoar essa área de conhecimento, o PMI [3] admite cinco processos no gerenciamento das comunicações em projetos. Essas técnicas se subdividem em atividades, que devem ser desenvolvidas dentro do setor de gestão de projetos de uma empresa e usualmente são lideradas pelo gestor de projetos, sendo eles:

Figura 06 – Processos do Gerenciamento das Comunicações

Planejamento das comunicações	Distribuição das informações	Relatório de desempenho	Gerenciar as partes interessadas
-------------------------------	------------------------------	-------------------------	----------------------------------

Fonte: O Autor (2022).

Estes processos relacionam entre si e também com recursos de outras áreas de conhecimento, podem abranger o empenho de uma ou várias pessoas, conforme as necessidades do projeto. Cada processo acontece no mínimo uma vez e em um ou mais ciclos do projeto, se estiver separado em fases.

2.5 Planejamento e Controle da Comunicação

O processo de programação das comunicações estipula as necessidades de comunicações e informações dos stakeholders. De acordo com o PMI [3], a maioria do planejamento das comunicações dos projetos, é realizada como parte dos estágios iniciais do projeto. Porém, os resultados desta técnica e planejamento são reanalisados frequentemente durante todo o projeto e verificado conforme necessidade para assegurar que possam ser aplicados continuamente.

O planejamento das comunicações constantemente, está ligado as condições ambientais da empresa e as influências organizacionais, porque a estrutura organizacional do projeto vai ter um resultado significativo nos requisitos de comunicações do projeto. [14]

Carecem ser considerados todos os fatores ambientais e sistemas da empresa que influenciam e cercam o sucesso do projeto, no decorrer do desenvolvimento do termo de

abertura do projeto. Cavaliere [7] inclui alguns pontos como: Cultura da empresa, Infraestrutura, Estrutura organizacional; Mercado e condições; Padrões de qualidade normatizados da empresa; Tolerância a risco dos stakeholders.

Todas as organizações vinculadas podem obter procedimentos, políticas, planos e orientações formais e informais cujos efeitos precisam ser relevados. Os ativos de processos podem ser organizados de várias formas. Ainda que esses procedimentos sejam utilizados como entradas, as lições aprendidas e os dados históricos são especialmente significativos, pois podem fornecer resultados e decisões com base em projetos anteriores parecidos associados a problemas de comunicações. [16]

Deve ser estabelecido pelo gerente de projetos, o quantitativo de canais ou trajetos de comunicação possíveis como um parâmetro de dificuldades das comunicações em um projeto. Para Xavier [16], é importante indicar e limitar quem se comunicará e quem obtiverá as informações. Geralmente as informações fundamentais para definir os quesitos das comunicações do projeto englobam: Organogramas; Logística; A organização do projeto e as relações das atribuições entre os stakeholders; Logística; Demandas internas e externas de comunicação.

2.6 Distribuição das Informações

Segundo Carneiro [17], a distribuição das informações envolve inserir as informações à disposição dos stakeholders no projeto no momento apropriado. Englobam acrescentar o plano de gerenciamento das comunicações, ademais de responder os pedidos imprevisíveis. Geralmente, as habilidades de gerenciamento pertinentes às comunicações incluem atestar que as pessoas corretas obtenham as informações certas no momento certo.

As metodologias utilizadas para transferir informações no projeto podem alterar significativamente. Desde conversas rápidas até reuniões demoradas, e métodos desde

simples documentos por escrito até itens que podem ser acessados online, ferramentas para conferências e comunicação eletrônica, como e-mail, fax ou correio de voz. Os fatores da tecnologia que são capazes de afetar o projeto, integra a emergência da precisão de informação, a disponibilidade da tecnologia, a duração do projeto e ambiente do projeto (presença virtual ou física). [2]

2.7 Relatório de Desempenho

Este processo relaciona a coleta dos dados de linha de base a distribuição das informações sobre a performance às partes interessadas. Normalmente, essas informações incluem o modo como os métodos estão sendo utilizados para alcançar os propósitos do projeto. [3]

3. Gerenciamento das Partes Interessadas

O gerenciamento das partes interessadas se refere a administrar as comunicações para atender as necessidades e solucionar problemas com elas. Segundo Silva Filho [18], o gerenciamento efetivo dos stakeholders amplia a hipótese de o projeto não se desencaminhar do curso por motivo de problemas não resolvidos, intensifica a capacidade das pessoas trabalharem em sinergia e limita as pausas no decorrer do projeto.

4. A Tecnologia para Gestão da Comunicação e de Projetos

Diante das diversas falhas ocasionadas em projetos, oriundas, principalmente das falhas de comunicação, o mercado tecnológico vem tomando espaço com plataformas online que fazem a interface entre os gestores e os demais envolvidos, tentando amenizar os problemas de integração e comunicação entre as equipes. As empresas vêm adotando algumas destas tecnologias para promover a troca de informação entre as organizações envolvidas na execução de um empreendimento, possibilitando o gerenciamento de projetos de forma mais distribuída. [19]

Segundo Mattos [20], o desenvolvimento de novas soluções automatizadas está entre os responsáveis por maior agilidade, controle, produtividade e qualidade na execução dos projetos. Esses instrumentos gerenciadores em plataformas, softwares, entre outros, facilitam a prática sistemática do projeto e a interação entre os profissionais e clientes, além de apontar pontos críticos de um projeto, alertando os envolvidos no processo, de modo que os mesmos consigam reverter às falhas observadas sem prejuízos maiores.

5. A Comunicação e sua importância na Construção Civil

Na construção civil é possível apreciar o progresso de grandes projetos que visam uma grande equipe para o planejamento e execução. Todavia, quanto maior o número de pessoas envolvidas, nascem mais chances de erros na comunicação. Portanto, é importante que a troca de informações relevantes ao projeto seja feita do modo mais direto possível, com o mínimo de interferência e com muitos detalhes [21].

Segundo Verçoza [22], a maioria dos trabalhadores da construção civil apresentam um baixo nível de escolaridade, o setor é caracterizado pela alta contratação de mão de obra sem especialização, visto que, para as pessoas sem uma qualificação o mercado de trabalho oferece alternativas limitadas. Principais tomadas de decisões são concentradas em altos níveis hierárquicos, o segmento operacional da construção civil ainda é considerado apenas como mecanismo de produção e não é reconhecido como peças importantes para o projeto, ocasionando uma comunicação com a mão de obra ineficaz.

Devido a diversidade do setor, Verçoza [22] afirma que é necessária uma gestão da comunicação bem implementada, assegurando que distintas culturas e níveis de escolaridade estejam em concordância com o objetivo final e escopo da obra. Esta prática reduz a desinformação, além de minimizar os rumores que podem cercar pelos corredores e canteiros,

conhecido comumente como “rádio-peão”. Quando as equipes estão bem-informadas, tendem a atuar com mais comprometimento, foco e produtividade.

6. Aplicação de Estudo

Foi elaborado o plano das comunicações para a obra Mobi Residencial que está sendo executada pela Maestra Brasil Empreendimentos, uma incorporadora iniciando seus projetos como construtora. A Certa Consultoria, constituída por profissionais da área de gerenciamento de projetos, foi contratada para gerenciar e implementar os processos de comunicação, ainda na fase de projetos.

A obra é referente a um condomínio residencial, localizado na cidade do Rio de Janeiro no bairro Rio Comprido, composta por um prédio de 8 pavimentos com 64 apartamentos.

6.1 Gerenciamento da Comunicação na obra de acordo com as Práticas do PMBOK/PMI

Conforme a metodologia do PMI [3] o plano de gerenciamento das comunicações teve como principais alvos o planejamento das comunicações, o conceito da distribuição das informações, o relatório de desempenho e o gerenciamento dos stakeholders.

Inicialmente, foi realizada uma reunião pela Certa Consultoria para que a Maestra Brasil adotasse os métodos de planejamento, com explicações detalhadas sobre a necessidade da implantação de um planejamento e gerenciamento da comunicação do projeto em pauta.

Da mesma forma, a consultoria, antes de iniciar os trabalhos de gerenciamento na construtora, fez todo processo de reconhecimento da área, ou seja, conheceu a cultura da empresa, os procedimentos já existentes, todos os fatores cruciais e que pudessem influenciar na gestão da comunicação.

- *Planejamento das Comunicações:*

O plano de ação 5W2H foi adotado para o planejamento das comunicações, que descreve o que (*What*), quem (*Who*), porque (*Why*), onde (*Where*), como (*How*), quando (*When*) e quanto custa (*How much*).

São definidas também, a periodicidade das reuniões, que ficam previamente agendadas. O quadro de forma completa o plano adotado na Maestra pela Certa Consultoria, que abrange a análise do plano anterior, indicadores e os riscos.

Figura 07 – Plano de Ação (5W2H)

PLANO DE AÇÃO							
Item	What? O quê?	Why? Por quê?	Who? Quem?	Where? Onde?	When? Quando?	How? Como?	How Much?
1	Concluir orçamento da obra	Para análise de custo: possíveis estouros ou saldos	Guilherme e Augusto	Maestra	Até 21/07	Revisando especificações e prazos.	Custo fixo da Maestra
2	Revisar cronograma inicial	Para salvar linha de base e servir de subsídio para próximas obras	Lucas	Maestra	Até 11/07	Analisando ponto a ponto o cronograma da obra	x
3	Revisar projeto hidrossanitário	Para verificar descidas pluviais e cobertura	Guilherme	Projeto	Marcar reunião 12/07	Reunião com o Carlos para compatibilizar e aprovar	x
4	Revisar projeto hidrossanitário/pluvial	Para atender ao projeto de cobertura e arquitetura revisado	Guilherme e Lucas	Projeto	Próc. Reunião	Lucas corrige e envia para Guilherme, prevê reservatório em fibra.	x

Fonte: O Autor (2022).

- *Distribuição de Informações:*

O plano de ação usado no planejamento é aplicado a cada reunião e distribuído aos interessados, em arquivo eletrônico, através de e-mail. O responsável pela distribuição é o coordenador do projeto, neste caso, a Certa.

Figura 8 - Lista de quem recebe o material do Plano de Ação

Ciente:	Projeto/Ciente:	Elaborado por:	Data:	Página:		
	Mobi Residencial		17/8/2022			
	Documento:		Número Doc:			
	Análise Crítica do Cronograma		Rel01 rev00	01.01		
PARTICIPANTES:						
Participou?	Nome	Função	Empresa	Telefone	E-mail	Rubr
Sim	Romulo	Engenheiro	Maestra			
Não	João	Planejamento	Maestra			
Não	Augusto	Diretor	Maestra			
Sim	Germana	Arquiteta	Maestra			
Sim	Guilherme	Orçamento	Maestra			
Não	Lucas	Consultor	Certa			
Sim	Ellen	Planejamento	Certa			
Sim	Marcelo	Orçamento	Certa			
Não	Carlos	Eng. Instalações	Lux Instalações			
Não	Larissa	Técnica de Segurança do Trabalho	Seja Vida			

Fonte: O Autor (2022).

- *Gerenciamento de Partes Interessadas (Stakeholders):*

Elaborado através do plano de ação, pois nele são associadas todas as questões que envolvem o projeto, as soluções e/ou dúvidas que surgem são compartilhadas e respondidas a todos por meio da distribuição já descrita no item 14.

7. Considerações Finais

O estudo presente buscou estabelecer metodologias e técnicas em concordância com as orientações o PMI de forma a encontrar um maior conhecimento técnico dos instrumentos de gerenciamento da comunicação em projetos da construção civil.

Desde o planejamento retratado no plano de ação 5W2H foi possível determinar um conjunto estruturado de planos de gerenciamento e pautar os riscos da obra e assim como definir ações preventivas para tais riscos. Frente a isso, foi constatado que ferramentas como Excel auxilia e instrumenta a equipe de planejamento no processamento das informações que aperfeiçoam o desenvolvimento do projeto em execução e com certeza facilitam a comunicação.

Na prática, não foi fácil a implementação da rotina deste processo, embora não tenha sido de forma completa, ainda assim, foi notada dificuldades em unir todos os interessados nas reuniões semanais programadas, mas mesmo assim foi desenvolvido e mesmo com atrasos de cronograma teve resultados positivos no final.

Houve uma melhora nas tomadas de decisões, visto termos todos os registros das ações anteriores e uma boa relação entre os envolvidos. O plano de comunicação se mostrou eficiente em seu propósito nesta empresa, foram estruturadas as responsabilidades, as metas do projeto foram alinhadas. Ainda faltam algumas evoluções que são totalmente dependentes das partes interessadas, que deveriam se empenhar mais

ao planejamento das comunicações e ir em busca da melhoria dos mesmos.

Assim, é claro o entendimento que, uma comunicação efetiva requer paciência, atitude e principalmente disponibilidade.

8. Referências

- [1] DINSMORE, P.C. *Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos: Livro-Base de Preparação para Certificação PMP – Project Management Professional*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2005.
- [2] CUNHA, B. C. *A importância da comunicação e os elementos que a influenciam no gerenciamento de projetos*. Monografia (Pós-Graduação 12 em Gerenciamento de Projetos de Software) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. 2009.
- [3] PMI. Project Management Institute. *Guia PMBOK, Um Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. 6a. Ed. 2017.
- [4] MOBUSS CONSTRUÇÃO. *Principais impactos da construção civil e como evita-los*. 05/2018. Acesso: <https://www.mobussconstrucao.com.br/blog/impactos-ambientais-daconstrucao/#:~:text=A%20constru%C3%A7%C3%A3o%20civil%20pode%20ser,necess%C3%A1rio%20com%20o%20meio%20ambiente.&text=A%20m%20disso%2C%20o%20armazenamento%20incorreto,a%20C3%A1gua%20e%20o%20ar>. Acessado em: 26/05/2022
- [5] OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. *Dimensões complexas da comunicação na gestão das organizações educacionais*. 2009. 156 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- [6] CHAVES, Lucio Edi. *Gerenciamento da comunicação em projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2006.
- [7] CAVALIERI, Adriane et al. (Org.). *Gerenciamento da Comunicação*. In: CAVALIERI, Adriane et al. *Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos*. Livro base de "Preparação para Certificação PMP - Project Management Professional". 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- [8] VANOYE, Francis. *Uso da linguagem: problemas e técnicas na produção oral e escrita*. São Paulo: Martins Fontes, 2003. p.2-5. D.
- [9] BLIKSTEIN, I. *Técnicas de comunicação escrita*. 13 ed. São Paulo: Editora Ática, 1995.
- [10] BRAGA, M. M. *O papel da comunicação na gestão de projetos: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - Universidade Salvador, Salvador, 2005.
- [11] DINSMORE, P. C. *Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerencia de por projetos*. Rio de janeiro: Qualitymark Ed., 1999.
- [12] MOLENA, A. *A comunicação na gestão de projetos*. Monografia (Pós Graduação em Gestão de Projetos) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.
- [13] PMSURVEY.ORG. *Relatório Geral. Edição 2014*. Rio de Janeiro: Project Management Institute, 2014.
- [14] RODRIGUES, Marcus Vinicius de Oliveira. *Análise do impacto do gerenciamento das comunicações na geração de conflitos em projetos de reforma e construção*. DCC/NPPG, RJ, 2017.
- [15] PMI. Project Management Institute. *O custo alto do mal desempenho: O papel essencial da comunicação*. Maio 2013.

- [16] XAVIER, Carlos Magno da Silva. *Planejando o Projeto: Planejar as comunicações*. In: XAVIER, Carlos Magno da Silva et al. *Metodologia de Gerenciamento de Projetos - Methodware: Abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- [17] CARNEIRO, Margareth. *Gerenciamento de Comunicação em Projetos para o Sucesso!* In: Apresentação Networking c/ Palestra, 290409., 2009, Bahia. *Comunicação em Projetos*. Bahia: N/c, 2009. p. 1 - 33.
- [18] SILVA FILHO, José Bezerra da. *O segredo do sucesso profissional*. 04/2018. Acesso: <https://bsbr.com.br/gerenciamento-partes-interessadas-projeto/> Acesso em 21/06/2022.
- [19] NUNES, R. C. P. *O desenvolvimento colaborativo de projetos de engenharia e arquitetura apoiado por um gerenciador de documentos*. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.
- [20] MATTOS, J. C. *Gerenciamento de projetos de infraestrutura de TI*. 2015. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br>. Acesso em: 22/06/2022.
- [21] QUALIT. *Planejamento da Comunicação na construção civil*. 2017. Acesso: <https://qualit.com.br/planejamento-da-comunicacao-na-construcao-civil/> Acesso em: 18/06/2022.
- [22] VERÇOZA, Ricardo. *3 problemas que geram problemas na comunicação*. Disponível em: <http://www.ideiademarketing.com.br/2016/10/06/3-problemas-que-geram-problemas-na-comunicacao/> Acesso em: 10/16/2022.