



A comunicação como ferramenta de gestão de recurso humano em uma reestruturação Corporativa

LEONCIO, Phelipe, CUNHA, Pedro

Núcleo de Pesquisa em Planejamento e Gestão – NPPG – UFRJ - Centro de Tecnologia – Rio de Janeiro, Brasil.

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 09 Jul 2020

Revisão: 12 Jul 2020

Aprovação: 13 Jul 2020

Palavras-chave:

Comunicação;

Gestão de Recursos;

Reestruturação Corporativa;

Resumo:

A Comunicação e a integração entre os indivíduos representam a essência do desenvolvimento não só para o ser humano como também para uma estrutura organizacional, já que a comunicação é um processo social considerado fundamental. A comunicação não se resume apenas com a mensagem enviada, ela compreende tudo aquilo que o outro compreende do que foi dito. Com o constante avanço da tecnologia é necessário dar ainda mais importância ao plano de gerenciamento da comunicação, é fundamental que esse plano seja elaborado e conduzido conforme as boas práticas de gestão. As literaturas atuais citam que a principal causa do insucesso de um Projeto é a comunicação, sendo citada por 64% das organizações que não tiveram sucesso. No que concerne a uma reestruturação corporativa, quando o projeto possui uma boa ou má gestão da comunicação, os impactos são da mesma magnitude. Principalmente nos dias de hoje que, existem vários meios de comunicações instantâneas, o que faz potencializar os impactos. Caso haja alguma falha, ausência ou até mesmo atraso na comunicação, este processo poderá impactar a entrega do Projeto. E como a comunicação está diretamente ligada à produtividade das pessoas que são responsáveis pelos processos, ter problema na comunicação é capaz de comprometer todo Plano de Gerenciamento de um Projeto. Este artigo demonstra a importância do gerenciamento da comunicação, a comunicação como ferramenta de gestão de recursos e busca como minimizar os problemas da comunicação em uma reestruturação Corporativa.

1. Introdução

Uma das áreas de conhecimento listada pelo Project Management Institute - PMI [1], que também é muito buscada dentro das organizações e de qualquer projeto é a comunicação. Ao passar dos anos, as formas de comunicação também vêm se

transformando, reflexo dos avanços tecnológicos.

A comunicação está muito além do fato de saber dizer alguma coisa a um terceiro. Ela é útil para que a pessoa que está recebendo a informação, chamada de receptora, entenda a real mensagem, sem que fique nenhum tipo de má interpretação. É dever do emissor

assegurar que sua mensagem será entendida de forma objetiva. Mas, por que isso é tão importante para os projetos?

Quando uma orientação ou uma informação importante para a equipe de projeto é enviada pelo canal inadequado ou é mal transmitida, por consequência, a mensagem não será compreendida de forma adequada. Uma informação mal transmitida poderá impactar negativamente o atendimento aos colaboradores, clientes e fornecedores, além de interferir nas relações interpessoais de colegas de trabalho, o que gerará um clima desagradável entre a equipe.

Este artigo tem o objetivo de demonstrar como a comunicação é importante para o desenvolvimento do projeto, quais as melhores formas de comunicação devem ser usadas em cada ambiente e circunstância, assim como contextualizar a comunicação e principalmente demonstrar aos participantes a importância de uma comunicação clara e eficaz.

2. Visão Geral da Comunicação

A comunicação, desde os primórdios, é uma ferramenta de integração e instrução entre as pessoas em quaisquer atividades realizadas. Além disso, para a sociedade primitiva, a evolução era primordial para sua prosperidade e sobrevivência. E neste período de evolução tiveram os principais destaques abaixo:

2.1. Era dos Símbolos e Sinais

Cerca de 90 mil anos atrás, os seres humanos não falavam. Nesta era, utilizavam gestos, sons e alguns outros sinais padrões, os quais eram passados para suas próximas gerações para que pudessem viver como uma sociedade. Sendo esta a razão da troca de informações ser muito imprecisa e lenta.

2.2. Era da impressão

O inventor alemão Johann Gutenberg desenvolveu uma prensa gráfica que permitia a reprodução de livros em massa. Essa invenção permitiu a mudança da forma de desenvolvimento e construção da nossa cultura, pois iniciava-se a organização de

empresas de comunicação, indústria livreiras e imprensa (jornais e revistas).

2.3. Era da Comunicação de Massa

Esta era iniciou no século XIX, com jornais, além do aparecimento das mídias eletrônicas, sendo destinada ao grande público.

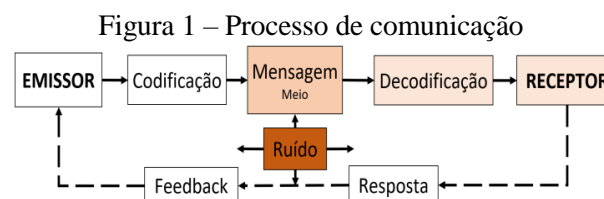
2.4. Era dos computadores ou era da informação

Esta era da informação teve início após a era industrial, na década de 1980, com invenções tais como o microprocessador, internet, fibra óptica e o computador pessoal.

A evolução da comunicação, passou por várias eras de forma contínua e continuará passando por transformações. Ainda assim, mesmo no século XXI é possível perceber a dificuldade de fazer uma comunicação precisa e objetiva, pois com o passar dos anos, ocorre também as peculiaridades e capacitações do ser humano devido aos novos entrantes deste processo, como por exemplo a tecnologia e a evolução do entendimento humano.

3. O processo de comunicação

Segundo Kotler e Keller [3] um processo de comunicação pode ser representado pelo modelo emissor-receptor da Figura 1.



Fonte: Kotler e Keller (p.536) [3]

O emissor emite uma mensagem para o receptor. Como é o componente que dá origem à comunicação, o emissor conhece o que quer ser transmitido e por isso deve codificá-la para que seja transmitido por meio do canal de comunicação adequado.

A codificação é a tradução da mensagem ou de ideias para uma linguagem comum para ambos, emissor e receptor.

O receptor é o destinatário da mensagem e que interpreta a informação. Se a percepção

da mensagem que lhe foi transmitida acontecer como o emissor pretendia, o processo de comunicação teve sucesso. Para facilitar a compreensão, convém que o receptor tenha familiaridade do com os tópicos da mensagem e com o canal escolhido para a transmissão da informação.

4. Canais de Comunicação

A comunicação possui vários canais para que a informação seja transmitida, e cada canal possui suas particularidades, vantagens e desvantagens. Dentre os mais utilizados em um projeto são: os orais, escritos e eletrônicos.

A comunicação oral acontece através de uma simples conversa instrutiva, telefonemas ou até mesmo reuniões. Há interação entre o emissor e o receptor é boa, quando o feedback é imediato, possibilitando oportunidades de debate. Mas, se não tiver registro da comunicação oral, como por exemplo, elaboração de uma Ata de reunião ou uma gravação do que foi discutido, praticamente, todo o avanço do aprendizado, o que ficou acordado e o plano de ação atual, poderão ser perdidos com o passar do tempo e isso dificultará o gerenciamento do projeto.

A comunicação escrita é a que aparece em qualquer texto, seja em um e-mail, memorial descritivo, manuais ou livros. E esta forma é excelente para o gerenciamento, visto que os registros facilitam as consultas durante e após o projeto. Entretanto, não é possível garantir o total controle de quem recebeu a mensagem, ou até mesmo, se os que receberam compreenderam na íntegra todo o conteúdo transmitido.

A comunicação por meios eletrônicos possibilita a transmissão de um grande volume de informações de maneira muito mais rápida. Como exemplo desse canal de comunicação, podemos citar o: e-mail, internet e o celular.

5. Desafios de Comunicação para os Gerentes

Os gerentes de projetos precisam

obrigatoriamente interagir com as suas equipes, fornecedores e clientes. Ou seja, um grupo diversificado, o que forçará a usar canais de comunicação diferentes. Além disso, terá a necessidade de ter um plano de comunicação otimizado para cada um dos seus *stakeholders*.

A comunicação é uma habilidade e como qualquer habilidade, precisa ser desenvolvida com a prática e aprimoramento contínuos, para que as tarefas e os desafios do gerenciamento de projeto sejam realizados com sucesso.

De maneira geral, o gerente de projeto deve estar atento nas inúmeras variáveis que podem comprometer o processo de comunicação.

Uma das variáveis que é importante dar atenção é que cada indivíduo e cada equipe de trabalho possuem um grau de habilidade, maturidade e um nível de conhecimento técnico diferente. E esses elementos, interferirão diretamente na dinâmica do gerenciamento.

Além destes fatores listados acima, destaca-se também que o próprio ambiente de trabalho pode gerar barreiras para a realização do ciclo do processo da comunicação, pois a comunicação também é ativa fora de ambientes profissionais.

Com base na pesquisa de 2014 realizada pela PMSurvey (setor de pesquisa organizada voluntariamente pela Project Management Institute - PMI [2], 64,2% dos problemas mais frequente em projeto são de comunicação e 44% das principais deficiências dos gerentes de projetos nas organizações, são com relação a comunicação. E como todo projeto e processos são realizados por pessoas que utilizam a comunicação como sua principal ferramenta para cumprir as tarefas estabelecidas, percebe-se a importância desta área de conhecimento para um projeto. Sendo assim, convém aplicar as metodologias corretas para elaboração do plano e gerenciamento da comunicação, visto que a falta da metodologia adequada ou a ausência de uma metodologia pode comprometer o resultado do projeto por completo.

6. O gerenciamento da Comunicação em Projetos

O gerenciamento da comunicação de um projeto é composto por um grupo de processos necessário para garantir que as informações do projeto sejam eficazes para todos os *stakeholders*, antes, durante e após a entrega do projeto.

O grupo de processos de comunicação deve ser otimizado para cada tipo de projeto ou ambiente organizacional no qual o projeto agregará valor. Além da necessidade de estar convergente com a característica do projeto e com estrutura organizacional da empresa.

A estrutura organizacional é a forma como uma organização está planejada para sua operação de acordo com a sua hierarquia. Ela define a estratégia de como é feita a gestão e o gerenciamento das suas atividades e a comunicação entre os seus departamentos, visando atingir seus objetivos estratégicos.

A estrutura organizacional de uma corporação inclui sua departamentalização, ou seja, a divisão da organização por setores, assim como as relações hierárquicas entre eles. O conceito de estrutura organizacional não é, portanto, sinônimo nem de departamentalização nem de hierarquia isoladamente, mas sim uma combinação entre eles. Essa definição corresponde a uma estrutura organizacional formal, que é aquela que é planejada pelos gestores de acordo com as demandas da empresa. A representação gráfica da estrutura organizacional formal é feita por meio do organograma. E, além da estrutura organizacional formal, as empresas também costumam ter estruturas organizacionais informais. Que é estabelecida por meio das relações interpessoais. Ela não é oficial e não define a interação entre os setores, refletindo apenas as ligações espontâneas que se formam entre os colaboradores.

A estrutura organizacional precisa ser dinâmica e otimizada para o tipo de negócio que a corporação atua e ser atualizada periodicamente a fim de constatar se a revisão atual colabora para minimizar gastos e

maximizar os resultados da corporação.

Caso na avaliação periódica da estrutura organizacional seja desfavorável aos objetivos de médio e longo prazo da organização, é indicado pelos especialistas fazer um projeto de reestruturação da organização. E este tipo de projeto é abrangente, pois não se restringe apenas a mudança de números de funcionários. Este tipo de projeto vai muito além deste cenário, visto que pode fazer parte do escopo do projeto aspectos físicos de layout, técnicos, administrativos, humanos, financeiros, jurídicos e econômicos. Ou seja, impacta os principais setores de uma estrutura organizacional de uma corporação. Sendo assim, é altamente recomendado ter um bom planejamento para um projeto de reestruturação corporativa, desde a idealização do projeto até a entrega. E que essas entregas ocorram de maneira gradual, fase por fase, para garantir que cada etapa seja consolidada, antes do início da próxima fase.

Mudanças no mercado acontecem a todo momento e hoje em uma velocidade muito intensa, e que por muitas vezes é difícil acompanhar. Este ciclo vem sendo cada vez menor. E por este motivo a necessidade de se atualizar sempre, para não ficar para trás e perder a fatia que lhe pertence.

Por isso muitas vezes para lidar com as mais diversas situações impostas pelo mercado, se faz necessário investir em uma reestruturação empresarial, principalmente se a empresa estiver há muito tempo no mercado.

Em todo processo de mudança organizacional um dos maiores obstáculos a ser superado é a cultura dominante na organização. Por mais maduras que as pessoas estejam sobre a necessidade de promover uma mudança, elas serão resistentes a qualquer mudança, porque estarão aculturadas ao modelo dominante.

A cultura é resultado de um modelo mental, portanto é preciso transformar a mente das pessoas. Por isso, o plano de reestruturação organizacional precisa conter uma estratégia de transformação cultural, que será implementada antes que as transformações objetivas da estrutura sejam

iniciadas, através de uma ferramenta fundamental para qualquer projeto, a comunicação.

O processo de comunicação deve se ajustar para o ambiente organizacional no qual o projeto está inserido e ao tipo ou natureza de cada empreendimento que está sendo desenvolvido. A diversidade de características dos projetos de engenharia, desenvolvimento ou implantação de sistemas, reengenharia de processos, entre outros, apresenta requisitos e comportamentos específicos que devem ser considerados no gerenciamento da comunicação.

Compreender a intensão de um projeto é o fator-chave que pode determinar o sucesso ou o insucesso mesmo. A compreensão equivocada ou mesmo a compreensão parcial dos objetivos de um projeto certamente significará, ao final, fracasso ou insatisfação com resultados além do esperado. A adequada comunicação em gerenciamento pode evitar esses cenários indesejados, pois envolve os membros da equipe e as partes interessadas. Com isso é possível uma adequada compreensão da finalidade, características, objetivos e implicações técnicas e políticas do projeto, de forma a tornar sua execução dirigida para os objetivos propostos em sua definição.

Boa compreensão significa boa comunicação, uma característica essencial nas relações humanas na busca de melhores resultados para a organização. *Quinn* [4] pontua alguns modelos gerenciais, dentre eles o que serve como pilar para gerenciar um projeto de reestruturação organizacional é o modelo das relações humanas que, enfatiza participação, abertura e compromisso.

O modelo das relações humanas enfatiza a figura do gestor, importante em uma organização e figura essencial no gerenciamento de projetos. As principais atitudes do mentor lembradas pelo autor dizem respeito à compreensão de si mesmo e dos outros, à prática de uma comunicação eficaz e ao desenvolvimento individual de empregados. E o autor lembra, como atitudes fundamentais:

1. Fomente os esforços coletivos, promova

a coesão e o trabalho em equipe e administre conflitos interpessoais;

2. Fazer intervenção em disputas interpessoais com o uso de técnicas de soluções de conflitos;

3. Escutar, apoiar reivindicações legítimas, transmitir apreciação e distribuir elogios e reconhecimentos;

4. Contribuir para o aprimoramento contínuo, proporcionando oportunidades de treinamento e planejando para o desenvolvimento individual dos colaboradores e da equipe.

Ora, todas as iniciativas citadas necessitam de uma comunicação eficaz por parte dos gerentes para que realmente surtam o efeito desejado.

O PMSurvey [2], na edição de 2014, houve a participação de 400 organizações de 9 países. Sendo Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, França, México, USA e Uruguai. Nesta pesquisa, abordou alguns aspectos importantes para identificar o alinhamento das organizações às melhores práticas em gerenciamento de projetos. Entre as respostas dadas pelos gerentes, três delas merecem um destaque para uma associação entre a comunicação como uma ótima ferramenta de gestão de recursos humanos e de projetos:

1. Principais habilidades necessárias e valorizadas ao gerenciar projetos nas organizações;

2. Principais deficiências dos gerentes de projetos nas organizações;

3. Problemas mais frequentes em projetos;

A principal habilidade necessária e valorizada ao gerenciar projetos foi a comunicação, totalizando 61,6% das respostas por parte das organizações, conforme figura 2.

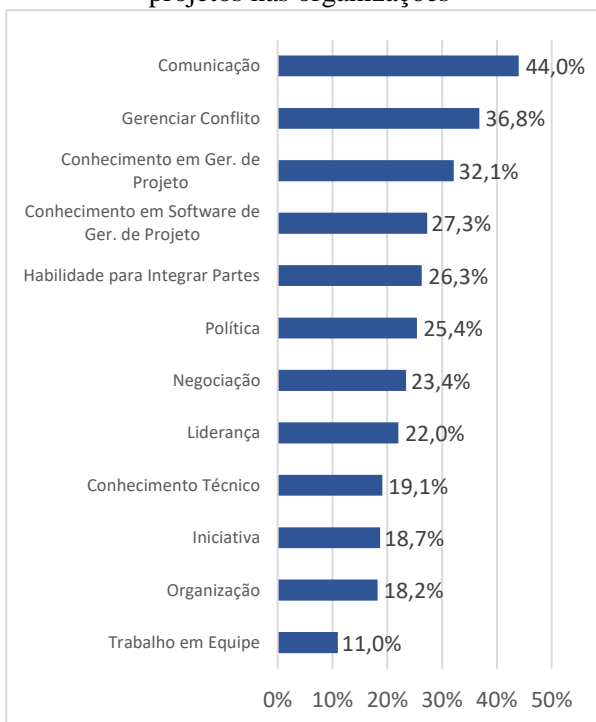
Figura 2 – A principal habilidade necessária e valorizada ao gerenciar projetos



Fonte: PMSurvey (2014, p.76) [2]

Certamente essa habilidade se destaca porque a principal deficiência dos gerentes de projetos é a comunicação, totalizando 44,0% das respostas por parte das organizações, como visto na figura 3.

Figura 3 – Principal deficiência dos gerentes de projetos nas organizações



Fonte: PMSurvey (2014, p.77) [2]

Como decorrência, o problema mais

frequente em projetos foi relativo à comunicação, totalizando 64,2% das respostas por parte das organizações, como mostra a figura 4.

Figura 4 – Problemas mais frequentes em projetos



Fonte: PMSurvey (p.94) [2]

É importante perceber que as principais respostas mostradas na figura 4; têm uma relação direta com os problemas de comunicação e muitas vezes decorrem deles, como por exemplo, mudança ou falta de prioridades, não cumprimento de prazos, escopo não avaliados corretamente, entre outras.

Com base nestas pesquisas, podemos

observar que além do impacto direto no clima organizacional, há um outro impacto bem significativo para qualquer corporação, que é o custo.

Uma pesquisa realizada no ano passado pela revista britânica *The Economist* [5], intitulada *Communication barriers in the modern workplace* (Barreiras de comunicação no ambiente de trabalho moderno, em uma tradução livre), atesta que as falhas de comunicação causam problemas para a produtividade e para a saúde de colaboradores. O levantamento foi feito com 403 executivos dos Estados Unidos divididos pelo porte das empresas em que atuam.

Segundo o resultado da pesquisa, 44% dos entrevistados relatam que a falta de comunicação causou atrasos ou falhas na conclusão de projetos. Quanto ao impacto direto nos negócios, 18% afirmam que as falhas levaram à redução das vendas. Problemas de comunicação também contribuíram para estresse de 52% e quanto a desmotivação, cerca de 31% dos entrevistados falaram que se sentem impactados neste quesito.

A solução para o engajamento dos profissionais na otimização da comunicação interna vai muito além de cartilhas de atuação ou canais modernos. Segundo a mesma pesquisa, algumas medidas devem ser adotadas por líderes de todas as áreas para melhorar a qualidade do relacionamento organizacional. A pesquisa mostra que 78% dos entrevistados acreditam que ter objetivos mais claros em reuniões teria um impacto significativo nas mensagens corporativas. Do total, 63% desejam um leque mais amplo de ferramentas de comunicação interna e 62% acreditam na importância dos treinamentos e capacitações para melhorar o entendimento de instruções de trabalho e mensagens institucionais.

O estudo da *The Economist* ainda traz uma reflexão sobre a aceitação de determinados canais de comunicação de acordo com o nível hierárquico e até pela faixa etária do colaborador. Isso mostra a importância do trabalho estratégico do profissional de comunicação interna que

deseja implementar ações eficientes com foco em performance e resultados, devendo se atentar para o papel dos treinamentos de lideranças para comunicação direta interpessoal e de se conhecer o público-alvo das mensagens para se definir o melhor plano de ação.

Esses indicadores sobre os impactos de uma comunicação ineficaz são ainda mais alarmantes pois eles se refletem diretamente em custo para a organização. Principalmente devido ao aumento no *turnover* dos funcionários e baixa produtividade dos colaboradores.

Em um estudo feito pelo Centro de Progresso Americano [6], o custo de perder um funcionário e substituí-lo varia de 16,1% a 21,4% do salário anual do colaborador, dependendo do cargo que ele ocupa e do salário anual que ganha.

Em um artigo da *Holmes Report* [7] é relatado que a falta de comunicação diante de um projeto de reestruturação organizacional pode gerar um aumento de 42% na má conduta dos colaboradores, afetando diretamente a produtividade da companhia.

Para mitigar os riscos, minimizar os impactos apontados e aumentar a probabilidade do sucesso de um projeto de reestruturação organizacional, se faz necessário o desenvolvimento do gerenciamento das comunicações do projeto.

O plano de gerenciamento das comunicações estabelece, realiza, monitora e controla o fluxo de informações durante todo o ciclo de vida do projeto. Sendo assim, é importante que todas as comunicações em projetos sejam realizadas segundo processos organizados e disciplinados, capazes de gerar informações claras e completas, colocadas nos momentos adequados à disposição das pessoas certas, para que realizem suas tarefas como estabelecidas no plano definido.

Segundo o PMI [1], o gerenciamento das comunicações de projeto é dividido nos seguintes processos:

1. Planejar o gerenciamento das comunicações;

2. Gerenciar as comunicações;
3. Monitorar as comunicações;

No processo de planejamento do gerenciamento das comunicações, segundo o PMI [1], o processo de determinar as necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definir uma abordagem de comunicação para cada *stakeholders*, de acordo com as necessidades do projeto. O principal valor deste processo é uma abordagem formal que permite registro para futuras consultas. Este processo precisa ser atualizado periodicamente ao longo do ciclo de vida do projeto, conforme necessário. As entradas, ferramentas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura 5.

Figura 5 - Planejar o Gerenciamento das Comunicações: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas

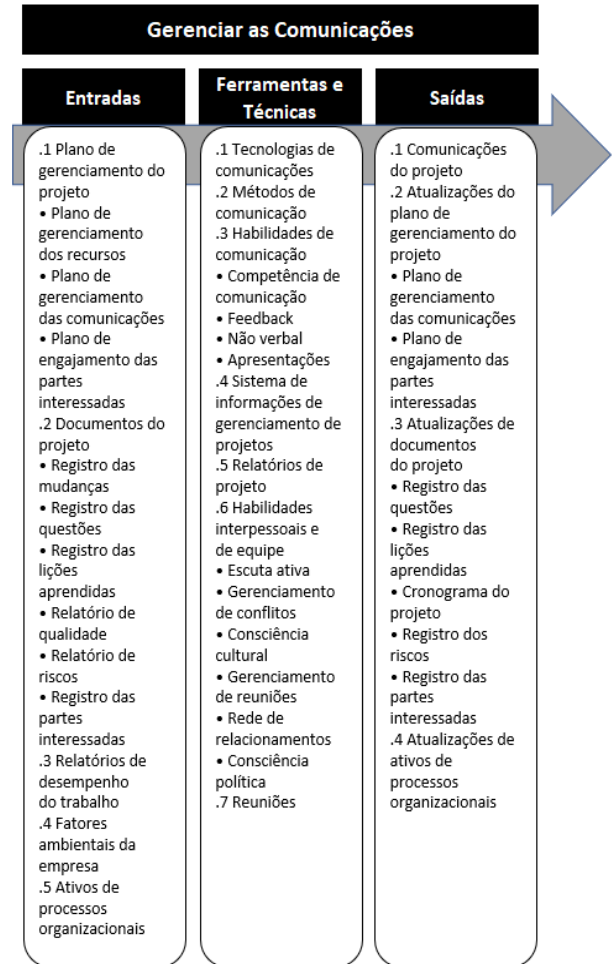


Fonte: PMI (p.402) [1]

No processo de gerenciamento das comunicações, segundo o PMI [1], é o processo que assegura e gerencia os dados de comunicação durante o ciclo de vida do projeto. O principal valor desse processo é que possibilita um fluxo de informações planejado eficiente entre a equipe do projeto e as partes interessadas, incluindo escolha de

tecnologias, métodos e técnicas apropriadas. As entradas, ferramentas, técnicas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura 6.

Figura 6. Gerenciar as Comunicações: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas.



Fonte: PMI (p.415) [1]

No processo de monitoramento das comunicações, segundo o PMI [1], é o processo que garante as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas. O principal valor deste processo é o fluxo otimizado de informações, conforme definido no plano de gerenciamento das comunicações e no plano de engajamento das partes interessadas. Este processo é realizado ao longo do projeto. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo estão ilustradas na Figura 7.

Figura 7. Monitorar as Comunicações: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas.



Fonte: PMI (p.424) [1]

Como o processo de monitoramento é muito dinâmico, devido a velocidade das transmissões das informações. É muito importante mapear os principais riscos e urgência da mensagem a ser transmitida.

Os fatores que podem afetar a escolha da tecnologia de comunicação segundo PMI [1]:

1. Urgência da necessidade de informações: A urgência, a frequência e o formato das informações a serem comunicadas podem variar de acordo com o projeto e nas diferentes fases de um projeto.
2. Disponibilidade e confiabilidade da tecnologia: A tecnologia necessária para distribuição de artefatos de comunicações do projeto deve ser compatível, disponível e acessível para todas as partes interessadas ao longo do projeto.
3. Facilidade de uso: A escolha de tecnologias de comunicações deve ser adequada para os participantes do projeto e eventos de treinamento adequados devem ser planejados, quando apropriado.

4. Ambiente do projeto: Se a equipe se reunirá e operará presencialmente ou em um ambiente virtual; se estará localizada em um ou múltiplos fusos horários; se usará múltiplos idiomas nas comunicações e finalmente, se existem quaisquer outros fatores ambientais do projeto, tais como diversos aspectos culturais, que poderiam restringir a eficiência da comunicação.

5. Sensibilidade e confidencialidade das informações: Alguns aspectos que devem ser considerados:

- a. Se as informações que serão comunicadas são delicadas ou confidenciais. Neste caso, podem ser necessárias medidas de proteção adicionais.
- b. Políticas de mídias sociais para funcionários de forma a garantir comportamento apropriado, segurança e a proteção de informações proprietárias.

Desta forma, percebe-se que a comunicação é a principal causa de fracasso de um projeto, principalmente em um projeto de reestruturação organizacional, devido a diversas incertezas que podem afetar o emprego de diversas pessoas.

Como é destacado pelo PMI [1], para o gerenciamento da comunicação em projetos são utilizadas poucas técnicas, porém estas exigem muitos cuidados em seu desenvolvimento e somente por meio do uso contínuo destas técnicas é que os gerentes e a equipe de projetos poderão desenvolver as habilidades necessárias para uma comunicação eficiente.

7. Conclusão

A comunicação é um fator crítico que influencia no relacionamento entre as pessoas, pois cada um, possui uma cultura diferente, um desejo, uma necessidade, uma maturidade. Por isso é importante entender as expectativas de cada indivíduo, bem como os aspectos comportamentais deles, a fim de identificar os efeitos positivos ou negativos que estas

peças podem trazer para o projeto. E a melhor maneira de mapear é através de uma comunicação transparente, registrando todos os detalhes relativos a esta avaliação para que nas comunicações futuras durante o projeto, o emissor conheça um pouco mais sobre o receptor das informações, criando um melhor clima organizacional, refletindo diretamente no projeto.

A comunicação eficiente entre os *stakeholders* é uma das ferramentas responsáveis pelo sucesso de um projeto, pois os gerentes de projetos conseguirão visualizar as expectativas de cada parte interessada, permitindo desenvolver estratégias para o engajamento dos envolvidos em todo o ciclo de vida do projeto.

O gerenciamento da comunicação é importante para o sucesso de um projeto, visto que através dele é possível assegurar que as informações serão feitas de forma adequada e no tempo certo, pois os gerentes de projetos precisam ter a informação necessária na hora certa, a fim de tomar as melhores decisões para o projeto.

Através deste gerenciamento, juntamente com o entendimento e a utilização adequada do processo de comunicação, com a utilização de canais adequados para cada tipo de informação, a aceitação da necessidade do processo de feedback, responsabilizando emissor e receptor pela qualidade.

8. Referências

- [1] PMI. **Project Management Institute**. Um Guia em Gerenciamento de Projetos. (Guia PMBOK). 6ª Edição. p.359-424, 2017.
- [2] PMI – **Project Management Institute**. PMSURVEY.ORG. p.76-94, 2014.
- [3] KOTLER, Philip; KELLER, L. Kevin. **Administração de Marketing**. Traduzindo por Mônica Rosenberg, Cláudia Freire, Brasil Ramos Fernandes. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006. Tradução de: Marketing management. P.536,
- [4] QUINN, Robert et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.17-20, 2003.
- [5] PLUMBERG, Kevin. **Communication barriers in the modern workplace**. The Economist Intelligence Unit, p.02, 2018. Disponível em <https://eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/EIU_Lucidchart-Communication%20barriers%20in%20the%20modern%20workplace.pdf>. Acesso em 05 mai. 2020.
- [6] BOUSHEY, HEATHER E GLYNN, SARAH. **There Are Significant Business Costs to Replacing Employees**. Center for American Progress, p.02, 2012. Disponível em <<https://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/2012/11/CostofTurnover.pdf>>. Acesso em 05 mai. 2020.
- [7] HOLMES, Paul; SUDHAMAN, Arun e SHAH, Aarti. **Employees Don't Receive Enough Information During Corporate Change**. Holmes Report Editors, 2013. Disponível em <<http://www.holmesreport.com/latest/article/employees-don%27t-receive-enough-information-during-corporate-change>>. Acesso em 05 mai. 2020.