



O Sucesso em Projetos Através do Gerenciamento das Comunicações e do Conhecimento de Forma Integrada

MARQUES, Felipe¹; CUNHA, Pedro Henrique.²

¹Pós-graduando em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI – UFRJ

²Mestre em Administração – Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento:

Revisão:

Aprovação:

Palavras-chave:

Gestão de Projetos;

Comunicação Organizacional;

Gestão do Conhecimento.

Resumo:

Este trabalho é um estudo que visa tratar sobre o gerenciamento das comunicações e da gestão do conhecimento em projetos, apresentando a importância e diferenciais destes tópicos no sucesso final dos mesmos. Serão demonstrados os desafios encontrados ao realizar a administração dessas áreas, que afetam diretamente o desempenho e objetivos estratégicos das empresas, e como resultado final, a constatação de que uma eficiente gestão das comunicações traz benefícios diretos na gestão do conhecimento, ao passo em que gerenciadas corretamente, de forma correlacionada, potencializam o êxito de um projeto.

1. Introdução

Comunicação pode ser definida como um ato que requer a transmissão e também a recepção de mensagens entre um transmissor e um receptor, mediante o uso da linguagem oral, escrita ou gestual e através de sistemas estabelecidos de símbolos e signos [1].

A maior parte da população tem acesso a uma grande oferta de formas e ferramentas para comunicação, desde meios manuais, até mesmo aos mais sofisticados meios digitais. Se essa extensa oferta por um lado gera bastante facilidades e comodidades, por outro, também oferece oportunidades de que ocorram uma má comunicação entre os envolvidos, sobretudo em função do fluxo e velocidade de informações transmitidas, bem como a maneira como são disponibilizadas.

Com o avanço da tecnologia, as informações geradas nas companhias têm se tornado cada vez mais eficientes, contudo, o fato de possuí-las não garante a utilização, disseminação e armazenagem correta. Dessa maneira, caso essas informações não sejam manuseadas da maneira apropriada, há considerável chance da comunicação, de forma geral, ser mal transmitida e apresentar ruídos.

A gestão do conhecimento, portanto, é imprescindível para a geração da aprendizagem e da memória organizacional, sendo capaz de realizar mudanças necessárias na estrutura e na cultura, de modo que processos de melhoria contínua possam ser implementados nas companhias [2].

Em grande parte de um projeto, o gerente e sua equipe dispõem significativos

esforços em comunicação, isso porque diversas informações vão sendo geradas e recebidas durante o ciclo de vida de um projeto, e cabe ao GP (gerente de projeto) identificar, filtrar e compartilhá-las. Quando há uma falha nesse processo, parte dos envolvidos no projeto não compreendem a mensagem que se desejou passar.

Segundo pesquisa realizada pelo PMSURVEY [3], problemas de comunicação representa 64,2% dos problemas mais frequentes em projetos e 44% das principais deficiências dos gerentes de projetos nas organizações.

Gráfico 1 - Problemas mais frequentes em Projetos

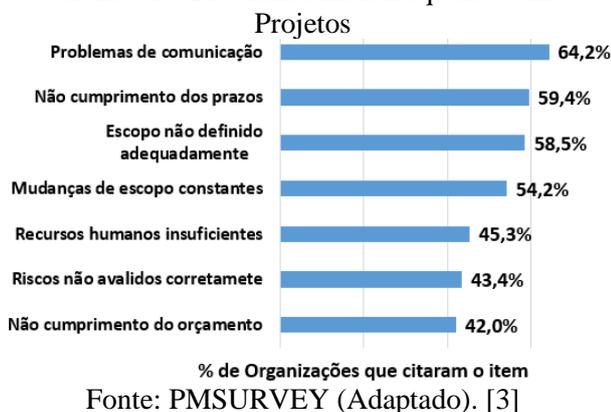
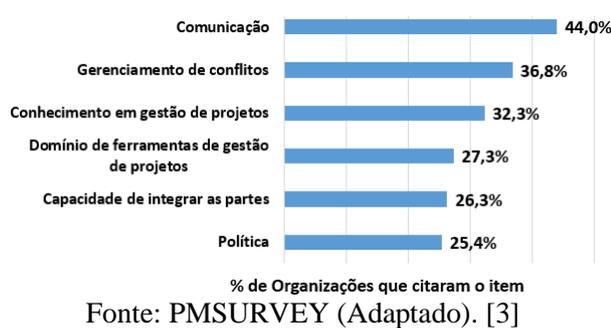


Gráfico 2 - Principais deficiências dos gerentes de projetos nas Organizações



Ainda de acordo com o mesmo instituto, 61,6% das organizações participantes da pesquisa em questão disseram que a comunicação é a primeira das habilidades necessárias e valorizadas ao gerenciar projetos nas organizações.

Por essa razão, o gerenciamento da comunicação é um processo importante

dentro da gestão de projetos. Caso seja mal planejado, executado e monitorado, pode causar atrasos, o aumento de custos, a obtenção de escopo mal definido, prejudicar o ambiente de trabalho e até mesmo culminar com a não entrega de um projeto.

Os gerentes de projeto investem a maior parte do tempo gerenciando problemas pertinentes ao andamento do mesmo e eventualmente precisam deixar algumas questões em segundo plano. Reconhecer a comunicação como um processo, evidenciando seus elementos, formas e partes envolvidas, é o primeiro passo para implantação de um sistema de gestão eficiente [4].

A informação, elemento fundamental no processo de comunicação, precisa ser gerada, recolhida, compreendida, armazenada e transferida de forma que possa ser interpretada corretamente por quem for recebe-la. Importante ressaltar também que para que esse processo ocorra como desejado, as pessoas envolvidas devem estar preparadas e capacitadas para tal. Este assunto fica ainda mais sensível quando se eleva a magnitude do volume e frequência de informações.

A Informação pode também ser considerada o principal insumo estratégico na gestão do conhecimento. É no compartilhamento das informações que se gera o conhecimento entre os colaboradores da organização e este pode ser disseminado. Por essa razão, pode-se dizer que os fluxos informacionais ocorrem apoiados pela comunicação organizacional.

Segundo Barbosa [5], o conhecimento se transforma em informação quando registrado e a informação, por sua vez, quando apropriada, torna-se conhecimento. Nesse sentido, a informação é base da gestão do conhecimento e simultaneamente um componente insubstituível ao processo comunicativo. Nesta perspectiva fica notório que a comunicação é elemento fundamental para compor uma trinca composta por: comunicação, informação e conhecimento. Trinca esta, ponto central deste artigo, que discorrerá sobre os impactos da gestão das

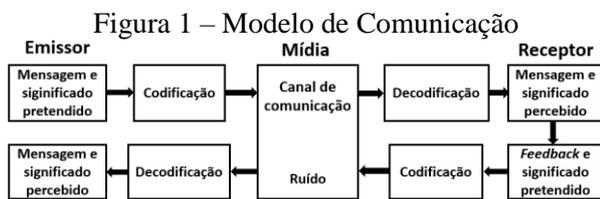
comunicações na gestão do conhecimento e como ambas, se administradas corretamente, podem juntas potencializar o sucesso de projetos.

2. Referencial Teórico: Comunicação

2.1 Tipos de Comunicação e seus Elementos

De acordo com Chaves [7], Aristóteles foi o primeiro a citar sobre um modelo de comunicação. Nesse modelo, que vem sendo empregado como base desde então, deveriam existir três elementos, sendo eles: aquele que fala, o que a pessoa tentou dizer e aquele que escuta. Atualmente esses elementos recebem as respectivas nomenclaturas de emissor, mensagem e receptor.

Ao longo do tempo esse modelo foi sendo aprimorado, tanto que atualmente o mesmo contempla novos componentes responsáveis por torná-lo mais robusto e completo. Segundo Chaves [7], os processos de comunicação atuais se dão conforme a Figura 1 abaixo:



Fonte: Chaves (Adaptado). [7]

Onde cada um dos elementos possui a seguinte descrição:

Emissor: É o elemento que emite a mensagem em direção ao receptor. Ele possui o conhecimento do significado real da mensagem a ser transmitida. É sua função codificar a mensagem, bem como escolher qual será o canal de comunicação utilizado na transferência.

Mensagem: É a informação que é dita, escrita, ou enviada por símbolos ou sinais, visando reações ou comportamentos. A mensagem deve ser compreensível tanto pelo emissor quanto pelo receptor, e pode ser

transferida através de voz, texto, desenho, movimentos, expressões faciais ou por meios eletrônicos.

Codificação: É a tradução da mensagem em uma linguagem que seja entendida por outras pessoas, de acordo com regras predeterminadas. Em outras palavras, é a tradução que o emissor promove para tornar entendível para os receptores as ideias aos quais ele pretende enviar.

Canal de comunicação: É o mecanismo ou veículo utilizado para enviar a mensagem, com a missão de destacar e influenciar o efeito da mensagem. Serve como suporte para disseminar a informação e é capaz de atingir o receptor com a mensagem, para que o mesmo possa interpretá-la.

Receptor: É o alvo do emissor, ou seja, aquele para a qual a mensagem foi destinada. Para que a transferência da informação seja efetiva, o receptor deve recebê-la e interpretá-la como pensava o emissor.

Decodificação: O receptor, utilizando sua percepção, promove a decodificação/tradução da mensagem que lhe foi passada, assimilando a ideia recebida de acordo com o seu próprio senso cognitivo.

Feedback: É a resposta que o emissor obtém do receptor. Sua função é proporcionar ao emissor uma avaliação do resultado do envio. Utilizando-se do *feedback*, o emissor pode ter garantia de que está existindo uma interação, e não uma atividade unilateral, e ainda certificar-se se a mensagem foi recebida ou não. Em caso positivo, saber como ela foi recebida e se foi realmente compreendida.

Ruído: É tudo o que pode interferir na transmissão de uma mensagem. Alguns exemplos podem ser citados: Problemas ou falta nos canais de comunicação, distância física entre emissor e receptor, uso inadequado de linguagem técnica, fatores ambientais de distração, atitudes prejudiciais como hostilidade, descrença e preconceitos, informação excessiva, falta de conhecimento sobre o assunto que está sendo comunicado, diferenças culturais, erros de escrita e interpretação, uso de jargões, siglas e códigos

não familiares a todos receptores, entre outros.

Ainda segundo Chaves [7], os processos de distribuição de informações para todas as partes interessadas do projeto podem ser desde comunicação verbal até a utilização de recursos tecnológicos. Informações podem ser distribuídas das mais variadas formas, desde documentações do projeto, passando por ferramentas web, vídeo ou teleconferência e até mesmo através da simples comunicação face a face. Vale ressaltar que mudanças ocorrem ao longo dos projetos, logo, as repostas a essas mudanças deverão ser analisadas para que seja feita a melhor escolha da ferramenta de distribuição de informações relacionadas ao evento, garantindo que o uso do plano de comunicação continue sendo uma ferramenta que traga benefícios ao projeto.

De acordo com Dinsmore [8], os tipos de comunicação podem ser verbais, não verbais, escritos ou gráficos. Já os estilos de comunicação, por sua vez, podem ser formais (neste estilo de comunicação, regras e procedimentos internos à organização devem ser seguidos, confirmados geralmente por um formato ou protocolo) ou informais (neste caso, não existem formalidades e regras para troca de informações. A comunicação é livre).

2.2 Riqueza dos Canais de Comunicação

Conforme citado por Chaves [7], o processo de comunicação pode ser utilizado através de diversos canais, sendo os mais utilizados: Canais orais, escritos, eletrônicos e digitais. Dentre os canais de comunicação existentes, todos possuem vantagens e desvantagens. Dessa maneira, as pessoas devem saber qual canal apresenta maiores vantagens para cada tipo de situação.

O canal de comunicação oral ainda é o mais utilizado no dia a dia. Trata-se da forma mais rápida de comunicação, permitindo que o emissor transmita sua mensagem de forma simples e com clareza. Como principal vantagem permite que o receptor forneça seu *feedback* no ato em que recebe a mensagem.

É um canal indicado, sobretudo, para solucionar conflitos e negociações.

A comunicação escrita apresenta uma exigência maior no detalhamento da mensagem, de forma que garanta o entendimento do receptor. Isso porque, a mesma não permite um *feedback* no ato da mensagem. Esse tipo de comunicação apresenta como vantagem o fato de poder ser consultado a qualquer momento, podendo ser utilizado para relatórios, minutas e documentos.

Já a forma de comunicação por meios eletrônicos faz uso de mensagens instantâneas, *e-mails*, videoconferência, sendo, portanto, bastante utilizada em organizações de grande porte, já que as mesmas tendem a possuir diversas estruturas, departamentos e filiais.

Diante destes cenários, fica a cargo do gerente de projeto decidir qual será o canal de comunicação mais eficiente e seu estilo, formal ou informal, de acordo com o tipo de mensagem que será propagada. A utilização dos melhores métodos poderá garantir que a mensagem seja melhor entendida pelos seus receptores. Vale ressaltar que a escolha de métodos de comunicação deve permitir flexibilidade se as partes interessadas, ou suas necessidades e expectativas mudarem.

De acordo com Vargas [9], para que as informações desejadas cheguem no tempo certo, nas pessoas certas e de uma forma economicamente acessível, o processo de comunicação deve ser efetivo e assegurar que o time do projeto trabalhe de maneira integrada para resolver os problemas e aproveitar oportunidades.

2.3 Barreiras de Comunicação

Quando uma comunicação encontra qualquer tipo de interferência no momento em que está sendo transmitida, caracteriza-se a existência de uma barreira de comunicação. Nesses casos, a comunicação é prejudicada e dificultada. Essas barreiras interferem e distorcem o processo de comunicação, dificultando ou até mesmo impedindo o

correto entendimento entre emissor e receptor [7].

Algumas das principais barreiras existentes são:

- Tom de voz inadequado ou comunicação não verbal incoerente;
- Escolha de momento impróprio para transmitir a mensagem;
- Desatenção, impaciência ou pressa;
- Resistência em aceitar a mensagem, por excesso de autoconfiança.
- Diferenças na hierarquia dos cargos e nos níveis culturais.
- Distrações, ruídos, decoração do ambiente, interrupções frequentes.

2.4 Planejar o Gerenciamento das Comunicações; Gerenciar as Comunicações; Monitorar as Comunicações

Ao longo do ciclo de vida de um projeto é significativa a quantidade de informações e dados que são gerados e compartilhados. Referente a essas informações, cabe ao gerente de projetos a responsabilidade de gerenciá-las e, portanto, torna-se necessário construir um bom plano de comunicação para que todas essas informações sejam produzidas, distribuídas e armazenadas de forma eficiente, garantindo que todas as partes envolvidas estejam alinhadas com as decisões tomadas durante o decorrer do projeto.

Segundo Jacob [10], o desenvolvimento de um bom plano de comunicação inclui alguns importantes fatores como: administração da informação, conteúdo da informação, habilidade de comunicação, precisão da informação e expectativas das partes interessadas.

Conforme aborda o PMI [11], os processos do gerenciamento das comunicações são: Planejar a comunicação, gerenciar a comunicação e controlar a comunicação.

De acordo com o mesmo instituto acima citado [11], “Planejar o gerenciamento das comunicações 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. O principal benefício deste processo é a identificação e a documentação da abordagem de comunicação mais eficaz e eficiente com as partes interessadas”.

Rodrigues [13] complementa que esses requisitos e necessidades das partes interessadas precisam ser documentados e trabalhados corretamente com a equipe de projeto.

Quando um plano de comunicação é bem estruturado e previamente estabelecido, consegue-se prever e enfrentar os possíveis cenários, uma vez que os mesmos estarão mapeados. Sejam eles ameaças ou oportunidades. Nessa circunstância, o plano de comunicação estabelece vantagens estratégicas e operacionais para um projeto.

Já o gerenciamento das comunicações do projeto, segundo o PMI [11], inclui 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. Conforme já abordado, os gerentes de projeto despendem grande parte do tempo realizando comunicação com as partes interessadas, sua equipe de projetos e até mesmo externo a organização. A comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto.

O principal benefício desse processo é possibilitar um fluxo de comunicação eficiente e eficaz entre as partes interessadas do projeto [11].

O controle das comunicações, por sua vez, ainda de acordo com o PMI [11], é o processo de monitorar e controlar as comunicações no decorrer de todo o ciclo de

vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas. O principal benefício deste processo é a garantia de um fluxo ótimo de informações entre todos os participantes das comunicações, em qualquer momento.

Portanto, controlar as informações permite tanto ao gerente quanto a equipe de projetos monitorar se o plano de comunicação está acontecendo conforme o planejado. Dessa forma, torna-se possível identificar desvios de forma antecipada, bem como propor correções e melhorias, se necessário. Por essa razão, é importante que os relatórios que norteiem a condução do projeto sejam capazes de transmitir as informações pertinentes ao progresso do mesmo.

3. Referencial Teórico: Gestão do Conhecimento

3.1 O que é gestão do Conhecimento

De acordo com Drucker [14], informação tratam-se de dados interpretados e compostos de alguma relevância e propósito. As informações derivam de dados objetivos e subjetivos e transformam-se em conhecimento quando organizadas e combinadas entre si ou agregadas a outras. Uma organização que sabe como usar e compartilhar informações, desenvolve um papel estratégico e de adaptação.

Segundo Davenport [15] e Prusak [16], o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente.

A gestão do conhecimento é fundamental para a gerar memória e aprendizado em uma organização, permitindo realizar mudanças necessárias na cultura e estrutura afim de implementar processos de melhoria contínua. Uma companhia voltada para o conhecimento possui vantagens que lhe permitem agir com inteligência e criatividade [2].

3.2 Razões e Benefícios da Gestão do Conhecimento

Ao aplicar os fundamentos da gestão do conhecimento para compreender o ambiente, a companhia se habilita para atender com mais velocidade e eficiência às mudanças existentes, bem como responde com mais agilidade a novas tendências, adquirindo assim vantagem competitiva. Nesse sentido, a base da gestão do conhecimento é a informação, ou como afirma Choo [2], a administração dos processos de informação, que constituem a base para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Pode-se afirmar, portanto, que na gestão do conhecimento, a informação é um componente inegociável ao processo comunicativo.

3.3 Tipos de Conhecimento

Os ambientes organizacionais são categorizados em duas perspectivas, segundo Nonaka [17], sendo elas o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é adquirido através de experiências individuais, incluindo elementos cognitivos e práticos. Engloba também fatores intangíveis/abstratos (intuições, crenças, valores, ideias) que podem se transformar em diferencial competitivo para as companhias.

O conhecimento explícito é o que se encontra documentado, sendo facilmente compartilhado e, portanto, tornando-se mais fácil o processo de disseminação na organização.

O mesmo Nonaka [17], apresenta quatro modos de conversão do conhecimento, são eles:

Socialização: Conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Trata-se de um processo de criar conhecimento tácito comum a partir da troca de experiência (conversas ou práticas).

Externalização: Conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Trata-se de um processo que articula essa transformação de conhecimento através de ferramentas como analogias, hipóteses ou modelos.

Combinação: Conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Trata-se de um processo que combina conhecimentos explícitos (novos ou já existentes) de indivíduos que interagem através de documentos, treinamentos ou normas.

Internalização: Conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Trata-se de um processo relacionado ao aprendizado na prática, ou a prática de atividades em conjunto com outras pessoas, buscando a passagem de conhecimento por meio de manuais ou exposições/apresentações.

3.4 Lições Aprendidas e seus Registros

Lições aprendidas são o produto da análise durante e logo após o ciclo de vida de um projeto. O objetivo é identificar o que funcionou e o que não funcionou durante cada fase de um projeto e após a sua conclusão.

O uso eficaz das lições aprendidas impede que os erros do passado sejam novamente cometidos e permite que os acertos sejam repetidos. A junção destas duas variáveis (erros e acertos), em conjunto, aumentam a probabilidade de um empreendimento obter êxito durante as etapas de seu desenvolvimento.

Em um contexto de gerenciamento de projetos, as lições aprendidas permitem o compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos entre as partes envolvidas. Weber [18] reforça que as situações já experimentadas previamente servem como base necessária para a implementação de um sistema de lições aprendidas e consequente gestão do conhecimento.

Leshner [19] apresenta três barreiras que dificultam ou até mesmo impedem a construção do processo de lições aprendidas dentro das organizações. São elas:

Processos de lições aprendidas muito complicados;

Processo longo de validação do que foi identificado;

Cultura de punição pelos erros ao invés do aprendizado.

4. Desenvolvimento do Texto

4.1 Cenário da gestão da comunicação e do conhecimento nas Organizações

O conceito de conhecimento vem se reformulando continuamente ao longo do tempo. No passado, o mesmo se encontrava associado a um artifício para supremacia individual, empresarial e também social. Recentemente, contudo, essa concepção vem ganhando um ressignificado e dando lugar a valorização do compartilhamento e disseminação de conhecimentos e vivências entre as pessoas, companhias e suas respectivas áreas. Nesse sentido, é primordial que se façam presentes formas eficientes de se transmitir esses conhecimentos e agrega-los a outros já existentes, garantindo assim melhor performance e maior vantagem competitiva das empresas [12].

Há ainda, em algumas organizações, uma espécie de gestão fragmentada, onde os departamentos não interagem ou conversam entre si e as informações geradas por sistemas informatizados próprios não possuem conexão, dificultando análises mais aprofundadas do cenário real da organização, além de provocar retrabalhos e perda de produtividade. Situação esta, que não ocorre com sistemas informatizados integrados e sob medida às necessidades da organização.

As empresas que possuem maturidade e visão, conseguindo desempenhar um processo robusto na propagação do conhecimento através da identificação, coleta, organização, armazenagem e compartilhamento de informações, se posicionam de maneira favorável no mercado frente as empresas tradicionais [20].

Segundo dados do PMI [21], em 2013, 80% das empresas com comunicação altamente eficiente conseguiram atingir suas metas, em contrapartida das empresas com comunicação minimamente eficiente, que atingiram apenas 52%. Entre as companhias que conseguiram cumprir o projeto dentro do prazo, 71% estavam no primeiro grupo e 37%

estavam no segundo. Por sua vez, as organizações que desenvolveram seus projetos dentro do orçamento, a porcentagem era de 76% e 48% respectivamente. O mesmo instituto, PMI [21], reforça também que as companhias possuem completa noção da importância da comunicação para os seus respectivos negócios, contudo essa percepção varia entre os diferentes grupos de interesse dos projetos.

Em função sazonalidade dos projetos nas companhias, normalmente quando há um término de um projeto e não há possibilidade de aproveitamento dos recursos em outro projeto, ocorre dos mesmos serem desmobilizados, levando consigo boa parte das experiências e conhecimentos adquiridos. Por essa razão, o grande desafio nas organizações é criar um ambiente de aprendizado onde se desenvolva a cultura de troca de conhecimento e vivência entre os funcionários. Uma atmosfera de confiança é extremamente necessária para que todos se sintam à vontade e não temam retaliações, responsabilizações ou perda de influência.

O aspecto fundamental para uma aprendizagem rápida e eficaz durante o gerenciamento de um projeto é a captura e o compartilhamento das lições aprendidas. A organização, a disseminação e a aplicação das lições aprendidas no gerenciamento de um projeto é crítico para o sucesso dos mesmos [22].

Nesse sentido, fica a cargo das instituições estabelecerem gestões mais abertas, participativas e democráticas, aumentando as chances de que seja criado um ambiente de pertencimento e compromisso entre os seus colaboradores. Em cenários como esse, a comunicação é vital pois valoriza as pessoas no processo de compartilhamento de informação e obtenção de conhecimento, promovendo interações constante entre os envolvidos.

4.2 Importância do gerenciamento de comunicações para acessar as lições aprendidas

Conforme abordado ao longo desse estudo, qualquer conhecimento oriundo em um projeto, independente da sua origem, formato e período, precisa ser gerido e assegurado para consulta e uso futuro. É dessa maneira que soluções, abordagens e aprendizados podem servir em novos projetos, fazendo valer a relevância de conceitos como lições aprendidas e boas práticas.

Nessa perspectiva, a comunicação organizacional torna factível que esses conhecimentos supracitados sejam permeados ao longo das companhias, viabilizando interações organizacionais e sociais, que no final refletem no cotidiano e estimulam as atividades, processos, negócios e funções [23].

A comunicação organizacional é e deve ser um processo vivo em que seu conteúdo possa ser continuamente decifrado e ressignificado no espaço comunicacional pelos colaboradores das corporações.

Vale ressaltar, contudo, que durante o processo de comunicação, podem ocorrer incompreensões, tanto do emissor, quanto do destinatário que impactam diretamente no acesso e uso de dados e conhecimentos. Isso porque, eventualmente, quem necessita de uma informação não sabe a quem ou onde recorrer e por sua vez, quem a detém não consegue transmiti-la ou armazená-la corretamente. Nestes casos, ambos podem estar dispostos a trocarem conhecimento, contudo uma comunicação ineficaz irá trazer prejuízos ou até mesmo impedir o sucesso deste processo [12].

No fim das contas, o importante para a empresa é que independente de qual seja o modelo utilizado, o aprendizado adquirido (individual ou coletivo) seja incorporado de forma tácita pelos indivíduos e de forma explícita e tácita pela organização. O grande desafio para o avanço do conhecimento de forma geral engloba as etapas de aprendizado, geração de novos conhecimentos a partir do que se aprendeu, transmissão do novo conhecimento e sua posterior explicitação. Para isso, podem ser utilizados artefatos que

auxiliam e registram a transferência de conhecimento, como manuais, instruções e procedimentos, que permitem a novos colaboradores a obtenção desse conhecimento acumulado pela organização e uso no seu trabalho, tornando-o mais fácil, ágil e eficiente. Consequentemente, em maior escala, essa transferência passa a ocorrer entre departamentos e até mesmo entre empresas [24].

4.3 Exemplo prático: Impacto da gestão da comunicação e do conhecimento em um ramo de negócios – Construção Civil

A Construção Civil é um setor reconhecido por atividades de construção que abrange a instalação, reparação, equipamentos e edificações de acordo com as obras a serem concluídas [25]. Por característica, trata-se de um ramo de negócio onde há grande movimentação dos envolvidos entre sites (obras, escritórios, galpões), tornando-o bastante dinâmico. Nesse sentido, é essencial que o grupo de trabalho se comunique de forma eficiente (o que envolve o alinhamento de cronogramas, escopo e atividades programadas), garantindo o atendimento de metas e o potencial sucesso da obra.

Há anos atrás, a Construção Civil tinha o seu foco basicamente voltado à construção de edifícios. Contudo, a crescente concorrência ao longo do tempo, bem como as mudanças naturais do ambiente e mercado forçaram as construtoras a encontrar novas estratégias para aperfeiçoar seus métodos de gestão, alcançando outros patamares de inovação e valor de negócio [26]. Ressalta-se, paralelamente, os grandes desafios que esse ramo impõe a qualquer tipo de estrutura de gestão, sobretudo em função de algumas de suas características próprias, como interdependências de atividades, dificuldade na definição do escopo e equipes multidisciplinares [27].

Segundo Silva [28], esse segmento tem como particularidade, para muitas de suas atribuições, não necessitar de uma mão de obra muito especializada, algo raro no mercado, ofertando assim oportunidades para

pessoas sem qualificação. Por conta disso, trata-se de um setor bastante heterogêneo e que demanda por consequência uma comunicação e transmissão de informações altamente estruturada, que consiga alcançar os mais variados níveis de cultura e escolaridade.

Conforme Zuini [29], tanto o excesso como a falta, assim como a distorção de informações, são os principais entraves de comunicação nas construções. Esses problemas normalmente possuem sua causa raiz atrelada a falta de *feedback* e muitas vezes uma própria dificuldade de diálogo entre os colaboradores. Por isso, uma comunicação assertiva se define por aquela que consegue entregar as informações de forma clara, simples e completa, que permita a compreensão de todos.

Ou seja, projetos em geral, sejam eles de qualquer segmento (assim como o exemplificado da construção civil) precisam de uma comunicação e transmissão de informações competentes para potencializar seu sucesso. Independentemente de qualquer avanço tecnológico, projetos serão pilotados por pessoas e não há como elaborar escopos, cronogramas, planos e compartilhar conhecimentos sem envolver troca de comunicação e informação.

4.4 Boa práticas e Ferramentas recomendadas na literatura para uso na gestão comunicação e/ou de conhecimento

Para que a comunicação seja eficiente em projetos, pode-se fazer uso de métodos físicos e comportamentais, que suportarão durante o desenvolvimento do mesmo ao proporcionar maiores chances de sucesso. Com relação aos métodos comportamentais, Clark [30] aborda que para impedir problemas de excesso de informação deve-se inicialmente classificar as informações em ordem de importância. Em seguida, determinar a quantidade de dados que cada integrante deve receber, respeitando simultaneamente o *feedback* da equipe. Outra alternativa é reduzir o tamanho dos relatórios, dados e dosar a frequência de envio para assimilação completa das informações.

Com relação ao problema de falta de informação, é necessário compreender quais são as barreiras existentes, porque existem, quem ou o que as criou, bem como os critérios empregados para acesso a dados e relatórios. O passo seguinte é avaliar se esses filtros de informação são de fato necessários e adotar estratégias de gestão para eliminá-los quando pertinente.

Ainda de acordo com Clark [30], nos casos de distorção de informação é necessário moderar o uso de ambiguidades e jargões, bem como solicitar o *feedback* ao destinatário da mensagem, garantindo a compreensão do que se deseja transmitir. Adicionalmente, é fundamental que todos se sintam confortáveis e estimulados em se expressar, esclarecendo dúvidas, aumentando o nível de confiança e como resultado, reduzindo as distorções.

De acordo com Dinsmore [8], o PMI recomenda que os gerentes de projeto façam uso de ações para garantir que as comunicações com a equipe de projeto sejam bem-sucedidas e produzam resultados positivos para o projeto. São elas:

- Ser um comunicador efetivo (reconhecer a importância de uma rede interpessoal de comunicações entre os colaboradores, estimular assim a comunicação informal entre eles e encorajar o *feedback*)
- Ser um facilitador de comunicações (deve-se reunir as pessoas, iniciar os relacionamentos e estabelecer os canais de comunicação tanto formais quanto informais).
- Evitar bloqueadores de comunicação (criar um ambiente que seja aberto ao desenvolvimento de novas ideias e aplicar técnicas como *brainstorming*).
- Conduzir reuniões eficazes (reuniões se malconduzidas e sem propósito, podem ser fatais para o fim do projeto).

Referente aos métodos comporta mentais, para Zuini [29], torna-se mais eficiente usar tecnologias que gerenciem todos os documentos e dados através de plataformas ao invés de realizar a comunicação somente via *e-mail* ou celular. Dessa forma, ratifica-se a

importância de um sistema de gestão do conhecimento e comunicação integrados.

Os métodos físicos são complementares aos métodos comportamentais. Serão abordados abaixo dois métodos físicos como tabelas, matrizes e recursos que são utilizados no gerenciamento da comunicação:

Matriz Raci (*Responsible Accountable Consulted Informed*): Segundo Camargo [31], a Matriz de Responsabilidades, é uma ferramenta de gestão de comunicação e de pessoas. Conforme a Figura 2, ela atribui responsabilidades e tem como função distribuir as atividades para todos os envolvidos que atuarão no projeto. Essa matriz permite identificar quem são os tomadores de decisão, os informados, quem fornece suporte, entre outras atribuições. Além de promover melhoria na comunicação, essa ferramenta também suporta o atendimento do cronograma do projeto, uma vez que se torna mais fácil acompanhar a execução das tarefas ao ter conhecido dos respectivos responsáveis.

Figura 2 – Modelo de Matiz RACI

Atividades	Patrocinador	Gerente do Projeto	Equipe do Projeto	Recurso Externo
Planejamento	C	R	C	C
Escopo	C	R	C	-
Gestão	I	R	C	-
Execução	I	C/A	R	R
Validação	I	A	R	R

R - Responsável	C - Consultado
A - Aprovador	I - Informado

Fonte: Autor, 2020.

Matriz de Comunicação: De acordo com [13], é uma ferramenta que serve de apoio e é utilizada em complemento ao plano de gerenciamento das comunicações. Ela especifica quais documentos serão comunicados, através de que meio de comunicação, para quais partes interessadas e

com qual frequência. O tamanho da matriz pode variar de acordo com o nível de detalhamento, as necessidades e complexidade de cada projeto, conforme exemplificada na Figura 3. Bastos [32] complementa que a mesma é prática, intuitiva e de fácil compreensão. Além disso, pode ser rapidamente ajustada, resume o fluxo do projeto e permite a todos os envolvidos saber como e para quem devem informar, bem como, o que e de quem devem receber *inputs*.

Figura 3 – Modelo de Matriz de Comunicação

EVENTOS	Objetivo	Meio	Frequência	Audiência	Dono	Entregas
Reunião de "Kick off"	Início formal e apresentação do projeto	Face a Face	Única vez	Gerente/equipe do projeto; Patrocinadores; Cliente Principais stakeholders	GP	Ata de reunião
Reuniões de Planejamento	Estabelecer diretrizes e envolvidos	Face a Face	Semanal	Gerente e equipe do projeto Patrocinadores	GP	Ata de reunião
Reuniões com a equipe do projeto	Revisar status de atividades e comunicação	Face a Face	Semanal	Gerente e equipe do projeto	GP	Ata de reunião
Relatórios de status do projeto	Desempenho do projeto; principais indicadores	E-mail	Quinzenal	PMO	GP	Status Report
Reunião de encerramento do projeto	Formalizar o final do projeto	Face a Face	Única vez	Gerente/equipe do projeto; Patrocinadores; Cliente Principais stakeholders	GP	Termo de aceite

Fonte: Autor, 2020.

Atualmente existe uma vasta oferta de mídias que podem ser utilizadas para a distribuição de informações durante a realização de um projeto. Essa escolha é bastante importante e deve levar em conta pontos como facilidade de armazenamento/acesso e permanência de disponibilidade dos dados. Deve-se ainda considerar as necessidades das partes interessadas e os canais preferidos para comunicação. Conhecer as expectativas da equipe de projetos, bem como de todos os envolvidos, é fundamental para mitigar riscos de desinformação e falha do projeto.

Esse repositório que abrigará e permitirá o acesso das lições aprendidas é uma maneira de concretizar de forma sistematizada o conhecimento explícito de uma organização. Consequentemente, se obtém uma padronização conceitual que garanta as informações estando organizadas conforme estabelecido pela companhia [20].

O PMI [11] sugere algumas funções e características dos repositórios, mas não as limitando a:

- Repositórios de conhecimento;
- Informações históricas;
- Lições aprendidas;
- Onde são armazenados registros;
- Todas as documentações de desempenho e decisões tomadas;
- Documentação de encerramento de projeto,
- Análise de riscos.

Na gestão do conhecimento as ferramentas mais conhecidas e consequentemente praticadas são o treinamento (*coaching*), a mentoria (*mentoring*), o sombra (*shadowing*) e o contador de histórias (*storytelling*). Estas ferramentas ou técnicas tem como objetivo a transferência e conversão de conhecimento entre profissionais, repassando experiências e lições aprendidas durante o trabalho a outros colaboradores [12].

4.5 Cross de Gestão do Conhecimento x Comunicações com a visão de projetos

No que tange a gestão do conhecimento é fundamental, nas companhias, que as ações desenvolvidas para se alcançar essa gestão sejam alinhadas com o plano estratégico da mesma, de forma que, seja possível a captura de conhecimento tácito, a transferência de conhecimento organizacional e também o fortalecimento da cultura de gestão do conhecimento na organização. Dessa maneira, a organização consegue assimilar ao longo dos projetos realizados o conhecimento desenvolvido internamente e que compõem o conteúdo do conhecimento organizacional [12].

Nesse processo de gestão do conhecimento, o apoio da alta administração é uma condição muito importante pois sustenta e valida o projeto, através do patrocínio, promovendo credibilidade a todos os

envolvidos e sendo parte fundamental para o sucesso do mesmo [15].

De forma adicional, Santiago [6] acrescenta que a empresa deve por meio da mesma alta administração estabelecer um gestor que seja capaz de identificar os colaboradores do projeto que sejam capazes de serem multiplicadores e suportarem os processos de disseminação dos conhecimentos, bem como integração, entre todos os envolvidos. Assim, estimula-se a participação de todos os colaboradores, que no fim, são os que possuem o conhecimento que deve ser aproveitado pela organização.

Quando apoiado por um plano de comunicação alinhado com os objetivos de estratégia da companhia e com foco na cooperação entre os colaboradores, a gestão do conhecimento tem sua implementação facilitada. Este plano de comunicação precisa ser capaz de viabilizar a apresentação da gestão do conhecimento, propiciando uma atmosfera favorável de práticas rápidas e objetivas que estejam em linha em sua execução e resultados esperados [12].

É de extrema importância que a documentação de um projeto esteja sempre atualizada e flua de maneira constante e natural pelos canais de comunicação, pois estes permitirão que as informações se retroalimentem e sirvam de lições aprendidas para um futuro plano de comunicação de um novo projeto (criando um ciclo positivo de comunicação e informações).

5. Considerações Finais

Este artigo concentrou seu foco no gerenciamento das comunicações e na gestão do conhecimento, com o objetivo de mostrar que ambas se complementam e se trabalhadas em conjunto reduzem respectivos esforços de implementação e manutenção, ao passo em que, simultaneamente amplificam potenciais êxitos em projetos.

Uma gestão eficiente da comunicação requer um bom conhecimento da equipe do projeto, bem como entendimento da cultura

dos *stakeholders* envolvidos para que os métodos aplicados sejam os mais adequados a compreensão de todos. Como visto, há diversas formas as quais a comunicação pode ser feita, contudo a mesma só será eficiente (independente do segmento envolvido) se for implantada através de um modelo de gestão que permita sua medição e monitoramento constantemente.

Ainda sobre comunicação, é fundamental que durante e após o término de um projeto, a equipe do mesmo seja respaldada por lições aprendidas, evidenciando as situações que eventualmente tenham sido tratadas de forma não satisfatória e ainda o que foi estabelecido para corrigir ou melhorar o contexto.

As companhias que conseguem consolidar mecanismos para gerenciar e disseminar os conhecimentos adquiridos ao longo dos projetos alcançam um status de vantagem competitiva no mercado. Não existe um melhor ou único modelo de gestão do conhecimento que deva ser adotado como regra, uma vez que cada organização precisa entender os melhores padrões que se adequem aos seus objetivos. Ressalta-se que para um bom funcionamento das lições aprendidas é necessário a implantação de uma metodologia voltada para a gestão do conhecimento que seja suportada pela alta gestão dentro das empresas.

Para uma implementação bem-sucedida de gerenciamento de projeto deve-se ter em mente que os projetos são coordenados por pessoas e essas, por sua vez, controlam as ferramentas utilizadas. Por conta disso, inicialmente deve-se tratar de temas relacionados aos indivíduos, para que então o ferramental técnico possa ser abordado. Nesse sentido, a comunicação mais uma vez ocupa lugar de destaque, pois é através da mesma que o relacionamento entre pessoas é construído, sendo parte integrante do desenvolvimento de habilidades e técnicas de relacionamento interpessoal. Invariavelmente em qualquer planejamento de custos, prazo, qualidade, escopo, riscos ou recursos humanos, sempre haverá pessoas se comunicando, informações, dados e

documentos sendo gerados e pessoas informando e sendo informadas.

Um sistema de lições aprendidas não será eficiente se não estiver suportado por um robusto plano de comunicação, bem como um plano de comunicação será falho se for incapaz de considerar ou conseguir disseminar os registros de lições aprendidas e gestão do conhecimento.

Portanto, a literatura e o estudo apresentado mostram que quando o objetivo é o sucesso do projeto, a gestão da comunicação e o gerenciamento das informações são temas basicamente complementares e que se retroalimentam mutuamente. Consequentemente, quando integradas, permitem tomadas de decisão mais assertivas e tornam a probabilidade de sucesso de projetos consideravelmente maior.

6. Referências

- [1] DICIONÁRIO MICHAELIS. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/comunicacao/>. Acessado em: 31 de janeiro de 2020.
- [2] CHOO, C.W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.
- [3] PMI – Project Management Institute. PMSURVEY.ORG 2014 Edition. Disponível em <http://pmsurvey.org/>. Acessado em 01 de fevereiro de 2020.
- [4] CERQUEIRA, Sonia Cristina da Silva Pedreira de. Dissertação: Procedimento para percepção de fatores críticos de sucesso em gerenciamento de projetos. Campinas, 2010.
- [5] BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. Londrina: Ciência da Informação, v.13, 2008.
- [6] SANTIAGO JR., José Renato Sátiro. Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec Editora, 2004.
- [7] CHAVES, L. E., et al. Gerenciamento da comunicação em projetos. Rio de Janeiro, FGV, 2007.
- [8] DINSMORE, Paul Campbell, Cavaliere Adriane. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro-base de “Preparação PMP – Project Management Profissional”. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.
- [9] VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.
- [10] JACOB, M. I. Importância da comunicação na Gerência de Projetos. TEC HOJE – Uma revista de opinião. Belo Horizonte, nov. 2010. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/100>. Acessado em: 13 de março de 2020.
- [11] PMI. Project Management Institute. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (PMBok), 6a ed. BR, 2017.
- [12] CUNHA, Pedro Henrique Braz da. Uso de ferramentas de gestão do conhecimento aplicadas a gestão do projeto. DCC/NPPG, RJ, 2016.
- [13] 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.
- [14] DRUCKER, P. Administrando em tempos de grandes mudanças. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.
- [15] DAVENPORT, T. H.; DE LONG, David W.; BEERS, Michael. Successful knowledge management projects. Sloan Management Review, Winter, 1998.
- [16] PRUSAK, L. Working knowledge: how organizations manage what they know.

- Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- [17] NONAKA I, TAKEUCHI H. Criação de Conhecimento na organização. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- [18] WEBER R, D.W. Aha, D W. Becerra-Fernandez, I. Intelligent Lessons Learned Systems, 2001.
- [19] LESHER, J. "Breaking the lessons-learned barrier". KM World, September 2007.
- [20] KUNIYOSHI, M.S. Institucionalização da Gestão do Conhecimento. Um Estudo das-Práticas Gerenciais e suas Contribuições para o Poder de Competição das Empresas do Setor Elétrico-Eletrônico. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2008.
- [21] PMI. Project Management Institute. O custo alto do baixo desempenho: O papel essencial da comunicação. Maio 2013. Disponível em: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/the-essential-role-of-communications.pdf?v=cf56ca61-a53e-4a14-b7fa-d17051cc3ddc&sc_lang_temp=pt-PT>. Acessado em: 18 de abril de 2020.
- [22] DISTERER, G. (2002), "Management of project knowledge and experiences", Journal of Knowledge Management, Vol. 6
- [23] VALENTIM, M. L. P.; ZWARETCH. Comunicação organizacional/comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: Valentim, M.L.P. (Org.). Informação, conhecimento e inteligência organizacional. Marília: FUNDEPE Editora, vol 5, 2006.
- [24] SHINYASHIKI, G.T.; TREVISAN, M.A.; MENDES, I.A.M. Sobre a Criação e a Gestão do Conhecimento Organizacional. Revista Latino-americana de Enfermagem, Ribeirão Preto, SP, v. 11, n.4, 2003.
- [25] OLIVEIRA, Valéria Faria. O papel da Indústria da Construção Civil na organização do espaço e do desenvolvimento regional. Congresso Internacional de Cooperação Universidade-Indústria. Taubaté (SP), 2012.
- [26] MEDEIROS, M. Gestão do conhecimento aplicada ao processo de projeto na construção civil: estudos de caso em construtoras. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2012.
- [27] POLITO, G. Gerenciamento de projetos na construção civil predial – uma proposta de modelo de gestão integrada. In: Palestra para PMI-SP, São Paulo, 2010.
- [28] SILVA, Anna Karollyne Fagundes da. Análise de práticas de gestão de pessoas na construção civil. UFRJ, RJ. 2018.
- [29] ZUINI, Priscila. Os 3 maiores problemas de comunicação na construção civil. Disponível em: <<https://constructapp.io/pt/os-3-maiores-problemas-de-comunicacao-na-construcao/>>. Acessado em: 22 de abril de 2020.
- [30] CLARK, D. The Art and Science of Leadership. Disponível em: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcom.html>. Acessado em: 24 de abril de 2020.
- [31] CAMARGO, Robson. Matriz de responsabilidades no gerenciamento de projetos. Disponível em: < <https://robsoncamargo.com.br/blog/Matriz-de-responsabilidades-no-gerenciamento-de-projetos-saiba-tudo>>. Acessado em: 22 de abril de 2020.
- [32] BASTOS, Aline Alves. Análise crítica do gerenciamento da comunicação em projetos aplicado a uma empresa do setor da construção civil. UFRJ, RJ, 2016.