



## Gerenciamento de comunicação e boas práticas: uma revisão bibliográfica de literatura especializada

MACAHYBA, Guilherme Luiz Pessoa; CUNHA, Pedro Henrique Braz da.

NPPG, Escola Politécnica - UFRJ, Campus Fundão - Rio de Janeiro - RJ

### Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 15 Ago 2020

Revisão: 17 Ago 2020

Aprovação: 25 Ago 2020

Palavras-chave:

Boas práticas;

Comunicação;

Revisão Bibliográfica

### Resumo:

*A comunicação efetiva é primordial para o sucesso de um projeto. Todos os profissionais que já participaram de um, principalmente os responsáveis pelo empreendimento, entendem a importância de tal aspecto no ambiente de trabalho; porém, de forma contrária a atenção de que deveria gozar, a devida estruturação dos canais de comunicação e implantação de boas práticas é geralmente negligenciada. Isso advém da dificuldade em formular um alicerce que se adeque as situações distintas presentes no dia a dia de um ambiente de projetos. Visando sanar essa questão, diversos autores e instituições relevantes se debruçaram sobre esse aspecto do Gerenciamento de Projetos. O objetivo deste artigo é então apresentar e discutir algumas das práticas mais pertinentes do livro *Human Resources Skills for the Project Manager*, literatura que aborda essa temática, trazendo diversas boas práticas que podem ser adotadas por um Gerente de Projetos e que, desde sua publicação, não possui tradução para o português.*

### 1. Introdução

Seres humanos são seres sociais e a comunicação é a forma com que interagem entre si e com o mundo a sua volta. Pode-se afirmar, com segurança, que todos os grandes projetos na história, que conseqüentemente moldaram a civilização como ela o é hoje, só foram possíveis por meio da comunicação.

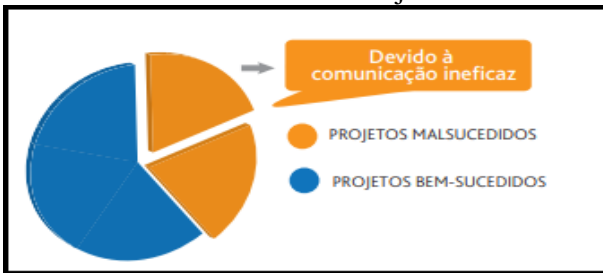
Então um aspecto importante da vida em sociedade como um todo não poderia deixar de sê-lo no âmbito do Gerenciamento de Projetos e, seu aprimoramento, algo muito almejado, visto que a má comunicação é uma das causas do insucesso de um projeto [1].

Sua importância é tamanha que em torno

de 90% do tempo gasto em um projeto é feito pelo gerente do mesmo se comunicando com todas as partes que o compõem [2].

Além disso, de acordo com uma pesquisa realizada pelo PMI (*Project Management Institute*) [3], 80% das empresas com um grau altamente eficiente de comunicação alcançam suas metas, diferentemente de empresas com baixo grau de eficiência, que apenas atingem suas metas em 52% dos casos. E, 71% das empresas que conseguem completar seus projetos no prazo estipulado pertencem ao primeiro grupo de empresas, enquanto que, o segundo, conseguem completá-los em apenas 37% dos casos [3].

Figura 1 – Comunicação Ineficaz no Contexto de Gerenciamento de Projetos.



Fonte: PMI [3]

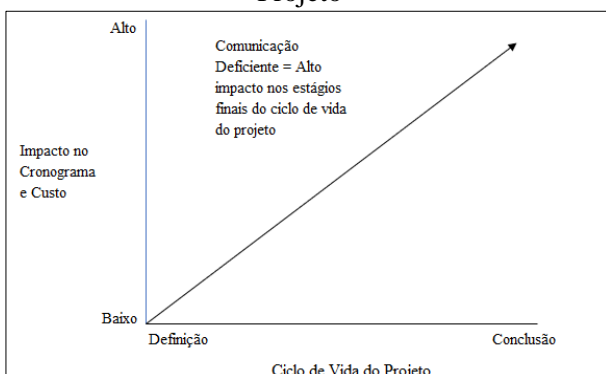
Figura 2 – Custo da Comunicação Eficaz por cada bilhão de dólares investido



Fonte: PMI [3]

Ainda por cima, tem-se na Figura 2 [2] um gráfico que ilustra os impactos da comunicação deficiente no ciclo de vida do Projeto.

Figura 3 - Comunicação X Ciclo de Vida do Projeto



Adaptado Rakjumar. [2]

Mesmo com a criticidade da comunicação no sucesso do projeto bem definida pelos exemplos anteriores, ainda é muito comum o cenário retratado na Figura 4.

Figura 4: Falhas na comunicação no decorrer de um projeto



Fonte: Guimarães e Qualharini [4]

Visto essa situação recorrente, aliada ao gráfico mostrado na Figura 1, pode-se chegar à conclusão de que o custo da comunicação deficiente dentro de uma organização é muito alto. E sua magnitude só cresce com o tamanho da organização.

Frente a ocorrência desse fenômeno e das inevitáveis perdas que esse gera para o projeto, várias instituições e autores se debruçaram sobre o problema, visando se não sua extinção, pelo menos sua diminuição significativa.

Para isso foi utilizada a adoção de boas práticas na comunicação, processo contínuo e empírico, em vigor até hoje. Essas práticas são embasadas na vivência de diversos Gerentes de Projetos e sua utilização há décadas auxilia no processo de melhoria contínua.

Então, nas seções a seguir, o processo de comunicação será abordado e algumas das práticas mais relevantes, apresentadas, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento contínuo da eficiência no ambiente de Gerenciamento de Projetos.

## 2. Referencial Teórico: Comunicação

Para se comunicar de forma efetiva o gerente de projetos deve possuir um entendimento sólido não só do processo de comunicação, mas também das melhores práticas para a comunicação em um ambiente de projetos.

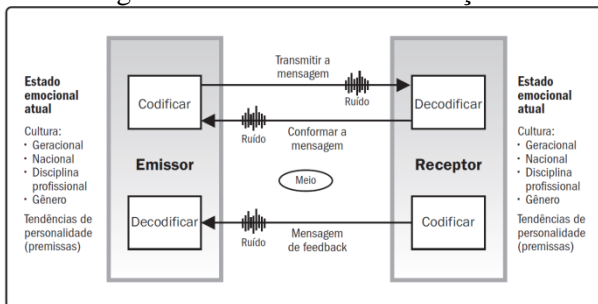
Este capítulo abordará o primeiro fator em detalhes.

## 2.1 Conceitos Iniciais

### 2.1.1 O Modelo de Comunicação

Por ser um conjunto sequencial e particular de ações com o intuito de atingir um objetivo específico, a comunicação pode ser classificada como um processo. E como para todo o processo, um modelo simplificado pode ser construído para facilitar seu entendimento.

Figura 4: Modelo de Comunicação



Fonte: PMI. [6]

Na imagem acima pode-se ver um modelo simplificado de como ocorre o processo de comunicação.

À esquerda da imagem há a representação do emissor, figura central para que o processo de comunicação se inicie. Por trás da mensagem, indicada pela seta correndo da esquerda para a direita, ocorre um processo de codificação, ou seja, o conteúdo da mensagem passa por um filtro (de valores, crenças, estado emocional atual, dentre outros) do emissor.

A mensagem, transmitida através de um meio, e que ao longo do caminho está sujeita a ruído das mais diversas fontes, encontra os valores e crenças do receptor, que possui a tarefa de decodificar a mensagem usando seu sistema interno. Após essa etapa o receptor (agora no papel de emissor), tendo processado a mensagem e seu conteúdo criará a sua própria comunicação, na forma de um *feedback*, onde esclarecerá para o emissor (agora no papel de receptor) se houve ou não o entendimento da mensagem inicial.

### 2.1.2 Processo de Comunicação

Tendo em vista o modelo apresentado na seção anterior, pode-se então enumerar alguns constituintes e fatores que influenciam o processo comunicativo.

1. Para que o processo de comunicação ocorra é necessário que haja um emissor e um receptor;
2. É necessário também uma mensagem, sem a qual não há processo;
3. Um meio deve ser escolhido para que a mensagem possa ser transmitida para o receptor. Meios podem ser verbais ou não-verbais. Um exemplo de meio verbal é o e-mail, e um não-verbal, as expressões da face;
4. Um processo de feedback deve ser estabelecido entre o receptor e o emissor, para que haja clareza no entendimento ou não da mensagem enviada;
5. Sempre haverá ruído no processo de comunicação. Isso significa que o conteúdo da mensagem decodificada pelo receptor varie do significado intencionado pelo emissor;
6. O processo de comunicação sempre se dará em um contexto ou configuração que influencia os resultados. Um gerente de projetos deve atentar-se aos fatores anteriores se quiser evitar que falhas de comunicação impactem negativamente o projeto.

### 2.1 Gerenciamento da Comunicação

Nesta seção serão apresentados alguns dos conceitos chaves do gerenciamento das comunicações.

De acordo com [6], o gerenciamento da comunicação engloba todos os processos necessários de forma a garantir que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas seja satisfeita. Para isso, devem-se desenvolver artefatos e implementar atividades projetadas para se atingir a troca eficaz de informação.

A comunicação pode se dar por meio de ideias, instruções ou até emoções. Há vários meios em que esses podem ser expressos, alguns deles são apresentados na tabela a seguir.

Tabela 1: Meios de comunicação

Forma escrita:	Físicos ou eletrônicos
Falados:	Presenciais ou remotos
Formais ou informais:	Documentos formais ou mídia digital
Por meio de gestos:	Tom de voz e expressões faciais
Por meio de mídias :	Imagens, ações ou mesmo apenas a escolha de palavras
Escolha de palavras:	Muitas vezes há mais de uma palavra para expressar uma ideia; pode haver diferenças sutis no significado de cada uma dessas palavras e expressões

Fonte: PMI. [6]

Como o gerente de projetos passa a maior parte de seu tempo se comunicando outras partes interessadas do projeto, sejam elas externas ou internas, ele ou ela deve ter uma compreensão holística de todas as dimensões das atividades de comunicação. A tabela abaixo apresenta as mais relevantes e suas respectivas definições.

Tabela 2: Atividades de Comunicação

Atividades de Comunicação	Definição
Interna	Foco em partes interessadas dentro do projeto e dentro da organização
Externa	Foco em partes interessadas externas
Formal	Relatórios e reuniões
Informal	Atividades gerais de comunicação utilizando-se de meios informais
Upward (Foco Hierárquico)	Partes interessadas da alta administração
Downward (Foco Hierárquico)	Equipe e envolvidos no trabalho
Horizontal (Foco Hierárquico)	Pares do gerente de projetos ou equipe
Escrita e oral	Verbais e não-verbais, mídias sociais e websites

Fonte: PMI. [6]

### 3. Métodos de comunicação

Essa seção apresentará algumas das boas práticas no gerenciamento das comunicações, algo que todo gerente de projetos deve saber para aumentar as chances de sucesso de seu projeto. Para isso o capítulo será dividido entre boas práticas na comunicação escrita, verbal e não-verbal, sendo grandes trechos dos livros transcritos para o português, para que o ruído na mensagem seja mínimo.

### 3.1 Comunicação Escrita

No contexto de um ambiente de gerenciamento de projetos, a comunicação escrita inclui uma miríade de variações, incluindo, por exemplo, relatórios, planos (estratégicos e táticos), propostas, padrões/padronizações, políticas, procedimentos, cartas, memorandos, documentos legais, dentre outros. Todos os participantes do projeto escrevem algo no intuito de transmitir um significado/informação para seus leitores. O principal objetivo da escrita de negócios é que deve ser claramente entendida mesmo quando lida rapidamente. Para que se atinja esse objetivo, a mensagem deve ser bem planejada, simples, clara e direta.

Os passos mais importantes na elaboração de uma mensagem escrita, dentro do ambiente de gerenciamento de projetos são os seguintes:

**Definir o propósito básico da mensagem:** isso significa definir o objetivo geral ou específico da mensagem. O objetivo geral pode ser dirigir uma ação, informar, inquirir ou persuadir, enquanto que o específico necessita de mais elaboração, dados, e/ou análise. No caso de um relatório importante, proposta ou plano, gerentes de projeto devem trabalhar próximos aos membros do time para que juntos possam desenvolver um consenso sobre o propósito básico da mensagem.

**Coletar e organizar o material:** isso inclui coletar e analisar fatos e as suposições que tem peso sobre o propósito da mensagem. Deve-se organizar o material em tópicos e subtópicos e então desenvolver uma sequência lógica, ou agrupamento.

**Preparar rascunho:** o esforço necessário nessa etapa depende da complexidade da mensagem. Deve-se estar preparado para escrever o rascunho diversas vezes para relatórios e documentos importantes e complexos. Checar a gramática, ortografia, pontuação, formato, abreviações e o uso correto das palavras e frases é importante, usar voz ativa ao invés de voz passiva também. Após terminar de escrever o rascunho, deve-se avaliá-lo. As seguintes perguntas devem ser feitas para melhorar a qualidade da mensagem:

- É direta e lógica?

- Os fatos e suposições são válidos e justificáveis?
- Diz-se na mensagem o que se pretendia dizer?
- Tem informação demais (ou de menos)?
- O texto principal flui bem, de forma clara, direta e lógica?
- Todas as palavras usadas são essenciais ao propósito da mensagem?
- Houve utilização de linguagem atrativa para a sua audiência?

**Checar a estrutura geral:** se a mensagem é um relatório, deve-se ter certeza de que segue as convenções estruturais, que contém:

- Sumário executivo (ideias principais e conclusão).
- Introdução (sinopse, contexto, ou principais questões).
- Texto principal e observações.
- Sumário, conclusões ou recomendações.

Os três estágios delineados anteriormente (introdução, explicação e sumário) também devem ser utilizados para comunicar uma mensagem ou ideia para seu time, seja por via escrita ou oral.

**Enviar a mensagem:** deve-se usar o meio apropriado para enviar a mensagem. O método oral e o escrito são úteis, mas seu grau de efetividade varia com a situação. Uma mensagem oral seguida de uma mensagem escrita é normalmente o modo mais efetivo, porque esclarece e reforça a mensagem.

Ao seguir esses passos de forma diligente, os participantes do projeto irão aumentar suas chances de que o receptor receberá a mensagem de forma clara.

**Melhorando a qualidade de suas mensagens escritas:** escrever propostas, relatórios de progresso, manuais de treino, etc. é uma parte importante do gerenciamento de projeto. As diretrizes a seguir devem ajudar na melhoria de qualquer tipo de mensagem escrita.

Deve-se definir quando colocar as mensagens na forma escrita. Comunicação escrita é efetiva nas seguintes situações:

- Quando transmitindo dados ou informações complexas.
- Quando se comunica informações que requerem ações futuras de membros da equipe de projeto.
- Quando é de preferência do receptor.
- Quando se comunica informações referentes a políticas da empresa ou mudança nas mesmas.
- Quando se transmite uma mensagem que pode não ser bem compreendida

Deve-se fazer das mensagens algo fácil de se compreender. A mensagem deve seguir a estrutura delineada anteriormente e destacar a informação mais importante. Evitar o uso de jargão ou termos técnicos obscuros e usar palavras curtas ao invés de longas ajuda na fluidez da leitura. Deve-se apresentar o assunto com clareza e em uma sequência lógica e progressiva. Para aumentar a contundência, legibilidade e inteligibilidade da mensagem, deve-se seguir o princípio “3-4-5”:

- Dividir a mensagem em 3, 4 ou 5 grandes tópicos; cada tópico pode conter 3, 4 ou 5 subtópicos com cabeçalhos apropriados.
- Cada subtópico deve estar limitado a 3, 4 ou 5 parágrafos.
- Cada parágrafo deve conter apenas 3, 4 ou 5 frases.
- Cada frase não deve ter mais de 35 palavras.

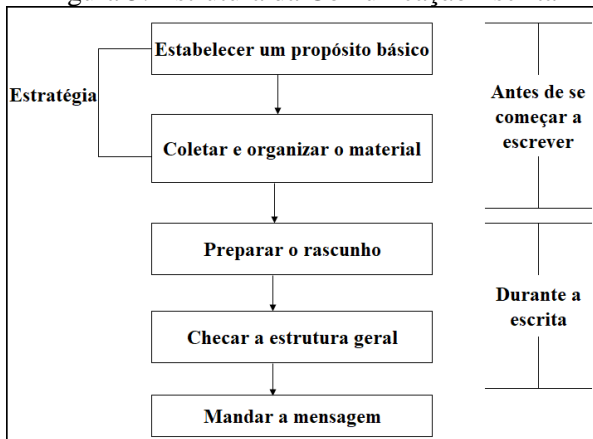
Conselhos adicionais.

- Deve-se perguntar a si mesmo, “eu teria dito o que eu escrevi?” (E, talvez, mais importante ainda, “teria reservado um tempo para a leitura?”)
- Deve-se escrever com uma atitude “você”, não uma “eu”; isto é, lembrar-se de fazer com a que a mensagem seja de fácil compreensão para o receptor. Para aumentar a força da mensagem, deve-se usar exemplos específicos.

- Escrever a conclusão antes, e refina toda a informação depois auxilia para que a conclusão esteja em foco
- Dece-se construir um documento de forma a permitir uma resposta rápida: para isso, deve-se fornecer um espaço no fim do documento para permitir isso.

Abaixo, um resumo da estrutura que a comunicação escrita deve seguir.

Figura 5: Estrutura da Comunicação Escrita



Fonte: Adaptado de Verma [5]

### 3.2 Comunicação Verbal

A habilidade de falar – de comunicar ideias e e emoções utilizando símbolos falados – é uma poderosa forma de comunicação. No gerenciamento de projetos, como em outros lugares, é usada para transmitir informações, explicações e instruções em situações de pouca antecedência ou que são altamente interativas. Negociações, por exemplo, são iniciadas de forma verbal na maior parte das vezes antes de serem finalizadas, e é por meio da comunicação verbal que as partes negociantes desenvolvem uma compreensão mútua do problema e da posição de cada um. Na comunicação verbal, a escolha de palavras e clareza de expressão são importantes para que se transmita o significado apropriado e que atinja o impacto desejado. Comunicação verbal em um ambiente de projetos é efetiva porque permite:

- A troca pontual de informação
- Feedback rápido

- Síntese imediata da mensagem
- Finalização pontual

Entretanto, há algumas desvantagens na comunicação verbal, especialmente em projetos complexos onde jargão técnico é difícil de ser entendido por pessoas de fora e pessoal não-técnico. Gerentes de projeto devem reconhecer as limitações da comunicação verbal quando estiverem se comunicando com o público, com partes interessadas externas ao projeto, pessoal de marketing e alta gerência, e usar a linguagem apropriada ou formas alternativas de comunicação.

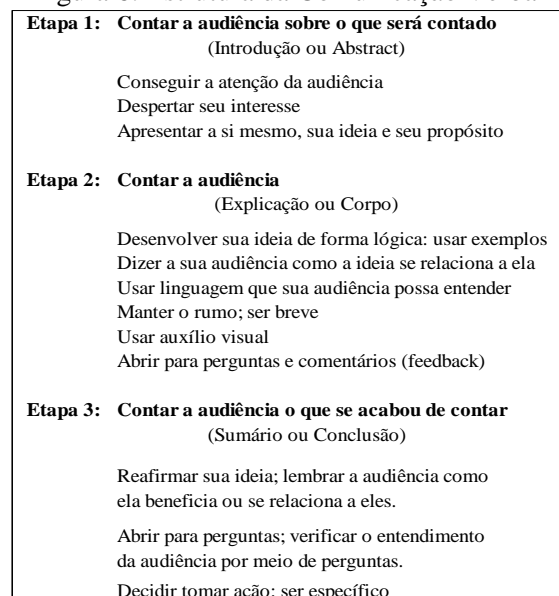
Uma apresentação ou comunicação verbal/oral normalmente contém três etapas, ou partes, cada uma com seu respectivo propósito:

- A introdução
- A explicação
- O sumário

Essa divisão é referida como o formato “ABC”: Abstract (introdução), Body (explicação) e Conclusion (conclusão). Cada etapa pode ser dividida em em várias atividades que devem ser realizadas para que se atinja o efeito desejado: uma comunicação efetiva.

Abaixo, a segmentação e estrutura que uma apresentação deve seguir, de forma a atingir o objetivo apresentado no último parágrafo.

Figura 6: Estrutura da Comunicação Verbal



Fonte: Adaptado de Verma [5]

### 3.3 Comunicação Não-Verbal

Isso se refere a codificar a mensagem sem utilizar palavras. Inclui gestos, tons de voz, expressões faciais, a linguagem corporal. Geralmente, a interpretação da mensagem pelo receptor não é baseada somente nas palavras que compõem a mensagem, mas também nos comportamentos não-verbais do emissor. Em uma situação de comunicação interpessoal em projetos, fatores não-verbais normalmente possuem mais influência no impacto total da mensagem do que fatores verbais. Essa dinâmica é expressa em uma fórmula desenvolvida por Albert Mehrabian [5]:

*Impacto Total da Mensagem = Palavras (7%) + Tons de Voz (38%) + Expressões Faciais (55%)*

Além de tons vocais e expressões faciais, gestos, gênero e forma de se vestir podem influenciar no impacto da mensagem verbal. Para atingir uma comunicação interpessoal bem sucedida, gerentes de projeto devem usar ingredientes não-verbais para complementar mensagens verbais quando possível. Gerentes de projeto podem combinar componentes vocais e não verbais, mas devem se atentar para que os dois não sejam contraditórios em suas mensagens. Por exemplo, em uma reunião do projeto, se as palavras do gerente de projetos sugerem aprovação mas os fatores não-verbais expressam desaprovação, a ambiguidade resultante da mensagem irá frustrar membros da equipe. Claro, a melhor forma de evitar essa ambiguidade é “Walk your talk”: sugerir o que se quer dizer e querer dizer o que se sugere.

### 3.4 Escolha da Forma de Comunicação

Uma vez que as formas de comunicação foram apresentadas e as recomendações de [5] foram explicitadas, essa seção visa o esclarecimento, por meio de uma tabela, das situações em que cada uma das formas de comunicação (oral e escrita) são mais efetivas em entregar a mensagem da forma mais clara e objetiva possível.

Segue a tabela, adaptada.

Tabela 3: Forma de Comunicação x Efetividade

Propósito da Mensagem	Método de Comunicação		
	Oral	Escrito	Oral + Escrito
	Nível de Efetividade		
Resumo Geral	Médio	Médio	Alto
Ação imediata necessária	Médio	Baixo	Alto
Ação futura necessária	Baixo	Alto	Médio
Diretriz, ordem, ou mudança de política	Baixo	Médio	Alto
Relatório de progresso para supervisor	Baixo	Médio	Alto
Campanha de conscientização	Baixo	Baixo	Alto
Elogio a qualidade de um trabalho	Baixo	Baixo	Alto
Repreender um membro de equipe	Alto	Baixo	Médio
Resolver uma disputa	Alto	Baixo	Médio

Fonte: Adaptado de Verma [5]

## 4. Considerações Finais

Pode-se observar a partir da leitura deste artigo que a má gestão da comunicação pode impactar negativamente o andamento de um projeto. O efeito de cascata que um simples desentendimento gera em uma simples tarefa pode descarrilhar todos os esforços empreendidos no projeto até o momento.

Sendo um assunto com tantas nuances, o gerente de projetos deve se sentir confortável em gerir todos os aspectos da comunicação. Esse texto visou apresentar a ele/ela técnicas que pudessem auxiliar no sucesso do processo de comunicação, que por sua vez é de grande influência no atingimento dos objetivos do projeto dentro do prazo e do custo.

Seria de grande interesse para todos os gerentes de projeto brasileiros que o texto do livro fosse traduzido em sua íntegra. ‘Comunicação’ foi apenas um dos vários capítulos presentes no livro e a informação contida em suas páginas seria valiosa para a área de Gerenciamento de Projetos.

Segue aqui então a recomendação da tradução dessa obra para o português.

## 5. Referências

- [1] QUALHARINI, Eduardo L., Referencial de Competências. IPMA Brasil, 2012, p. 145-147.

- [2] RAKJUMAR, S. Art of communication in project management. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2010.
- [3] PMI. Project Management Institute. O custo alto do mau desempenho: o papel essencial da comunicação. Maio 2013
- [4] GUIMARÃES, Amanda, QUALHARINI, Eduardo. A Importância do Gerenciamento da Comunicação na Construção Civil. Revista Boletim do Gerenciamento nº6. 2019.
- [5] VERMA, Vijay K., Human Resources Skills for the Project Manager Volume II. Pennsylvania: PMI, 1995, p. 14-53.
- [6] PMI. Project Management Institute, Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK), 6ª Edição. BR, 2017.