



A comunicação no projeto e as ferramentas do gerenciamento como auxílio para garantia do sucesso

REIS, Lívia Souza; AZEVEDO, Bruno.

Núcleo de Pesquisas em Planejamento e Gestão, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 21 Set 2020

Revisão: 24 Set 2020

Aprovação: 25 Set 2020

Palavras-chave:

Comunicação no projeto

Partes interessadas

Boas práticas

Resumo:

Um dos grandes diferenciais e atrativos das empresas atualmente é o cumprimento e entrega de suas responsabilidades dentro do prazo, custo e escopo inicialmente planejados em um projeto. Para o cumprimento desta tríade, uma vez que estão diretamente interligados, conta-se com o auxílio do gerenciamento de projetos, que a partir do século XIX vem ganhando cada vez mais espaço no seguimento de projetos. Com a gestão da comunicação, é possível assegurar uma comunicação eficaz, garantindo a relevância da informação, através de uma avaliação de seu valor relativo, considerando assim somente o necessário para cada parte interessadas, bem como a garantia do recebimento desta mensagem através do meio de transmissão adequado e no momento correto, evitando a disseminação de informações excessivas e inadequadas. Este artigo tem como objetivo expor e apresentar as boas práticas e ferramentas utilizadas por profissionais certificados para alcançar uma comunicação apropriada entre as partes interessadas, evitando possíveis ruídos e atendendo às expectativas de cada stakeholder.

1. Introdução

A comunicação pode ser definida como uma interação entre as pessoas, por meio da troca de informações, ideias e conhecimentos, através de um emissor, receptor e o meio pelo qual a mensagem será transmitida. Pode aparentar ser um simples processo, porém a comunicação em projetos é vista como o maior desafio para os empreendimentos, uma vez que falhas no mesmo podem acarretar retrabalhos, perdas de tempo, produtividade e eficiência.

A comunicação interpessoal é um processo que requer muito cuidado, visto que a interpretação da mensagem pelas partes

varia de acordo com a cultura, valores, vivência e expectativas de cada um, e esse se torna o grande desafio dos gestores: identificar as partes interessadas, bem como sua influência para o projeto, determinar a relevância para cada interessado, a forma e a frequência que as informações deverão ser transmitidas. A falta dessa avaliação gera um fluxo de informações disseminadas de forma excessiva e inadequada [1].

Diante do exposto, o presente artigo busca apresentar as boas práticas e ferramentas utilizadas no gerenciamento de projetos que colaboram para o cumprimento da comunicação eficaz nos mesmos, contribuindo para atingir o sucesso, aliado aos

demais grupos de gerenciamento.

A base metodológica do trabalho é de natureza explicativa, onde se buscaram dados em pesquisa bibliográfica, embasados em estudos que norteiam o assunto em questão.

O presente trabalho está estruturado em 3 capítulos, sendo que os próximos darão sequência a este primeiro introdutivo, e serão sintetizados conforme retratado a seguir.

No Capítulo 2, nomeado “A comunicação nos projetos”, são mostrados os conceitos necessários ao entendimento do estudo, tanto no ramo da comunicação como no gerenciamento de projetos. Será abordada também a disciplina do gerenciamento das comunicações segundo o guia PMBOK e como a mesma contribui positivamente para o sucesso do projeto.

No Capítulo 3, denominado “Considerações Finais” são relatadas as conclusões atingidas a partir da análise e interação dos capítulos que o antecede, bem como sugestões e limitações do trabalho.

2. A comunicação nos projetos

2.1. O processo de comunicação

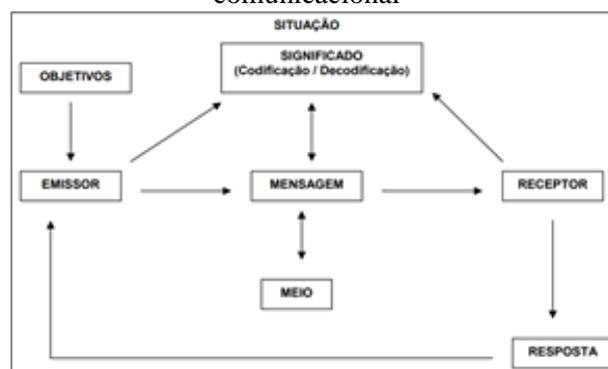
Conforme abordado anteriormente, o principal objetivo da comunicação é a interação humana, caracterizada pela possibilidade de relação e entendimento entre a espécie. Essa relação entre o homem somente existe e se desenvolve cada vez mais por causa da comunicação, conforme abordado por Berlo [2], um dos pioneiros a estudar esse assunto, o qual mostra, ainda, que esse processo é algo desde os tempos antigos, abordando a ideia de Aristóteles em sua obra *Retórica*, conceituando os elementos da comunicação em “quem fala, o discurso e a audiência”. Vale ressaltar que todos os modelos de hoje têm como base o mesmo princípio de Aristóteles, diferenciando-se somente pela complexidade de informações que vêm sendo tratadas [3].

Inicialmente, os estudiosos constituíam o processo da comunicação em apenas quatro elementos, sendo eles: emissor, receptor,

mensagem e meio. Porém essa configuração foi sendo destrinchada com o tempo, uma vez que existem peças-chaves que influenciam diretamente na integração entre esses quatro principais, passando assim a defenderem a existência de um total de oito elementos: situação, objetivos, emissor, mensagem, meio, receptor, significado e resposta.

A figura 1 a seguir representa esse modelo dos componentes da comunicação conforme as abordagens mais recentes.

Figura 1 - Componentes do processo comunicacional



Fonte: Ramos [3].

Para o entendimento da relação desses itens externos ao processo, os mesmos serão explicados pontualmente abaixo.

A situação é vista como o cenário o qual a mensagem está sendo transmitida do emissor ao receptor, seja esta uma situação favorável ou não. Importante ressaltar que o contexto deve ser considerado aquele percebido pelo receptor e por isso deve-se procurar sempre a melhor condição para atingir o objetivo da comunicação eficaz, sem falha de entendimento por parte do mesmo, que possa ser influenciada pelo meio desfavorável.

O objetivo é o impulso que leva quem fala a realizar a transmissão da ideia, ou seja, o interesse que ocasiona o emissor a iniciar uma interação com quem escuta. O objetivo deve ser claro, interessante e chamar a atenção do receptor para que o mesmo compreenda a utilidade e se sinta atraído pelas palavras de quem fala, que se torna o responsável pelo conhecimento das crenças, valores e pensamentos de quem vai receber a

mensagem para que se tenha uma comunicação válida.

Passando para o entendimento do emissor, tem-se que este é a origem do processo, aquele que possui uma ideia para comunicar, quem toma a iniciativa e vai em busca da interação para atingir seu objetivo. Algumas características são necessárias ao emissor para que se tenha uma comunicação eficaz, são elas: habilidades de fala, leitura, escuta e raciocínio; atitudes que influenciam a comunicação durante o processo; conhecimento sobre o que se quer transmitir, uma vez que a profundidade no mesmo pode ampliar ou restringir o assunto, sendo este último caso o receptor não domine o mesmo; e o sistema sociocultural, uma vez que este influi diretamente em sua função de comunicador.

Após traçado o objetivo e verificada a melhor situação para iniciar o processo, o emissor está pronto para transmitir a mensagem, sendo esta apropriada à cultura, nível técnico e hierárquico de quem irá recebê-la. O conteúdo da mensagem deve ser somente o essencial a partir do objetivo do emissor, constituído por uma sequência lógica, ou seja, um início, meio e fim. Outro ponto importante para eficácia da comunicação, é a forma como a mensagem será transmitida. Cabe ao emissor verificar se a mesma deverá ser falada, escrita, gesticuladas, enfim, verbal ou não verbal. A escolha da forma de transmissão depende de alguns fatores como a quantidade de receptores, a velocidade necessária, localização, etc.

A partir da forma, será definido o meio, ou seja, o canal que será transmitida a mensagem. O principal na escolha do meio é que o mesmo não cause ruídos na comunicação, podendo este ser caracterizado por um documento rasgado, alguém com fonética desfavorável ao processo, visto que estes interferem na decodificação da mensagem por parte do receptor.

Caracterizado como o foco da comunicação, tem-se o receptor, aquele que irá lidar com o incentivo causado pelo emissor. Sem este, pode-se concluir que não

há processo de comunicação, devido à falta de uma resposta que não irá chegar ao emissor. Assim como o emissor, o receptor também deve possuir conhecimentos e atitudes, sendo necessário o raciocínio, além do sistema sociocultural do mesmo que também influencia diretamente no processo. Por outro lado, ele deve ainda estar apto a ler e ouvir.

Transmitida a mensagem, temos o significado da mesma, o entendimento da ideia em seu sentido correto. Quando a mensagem codificada transmitida pelo emissor é recebida e decodificada pelo receptor da mesma maneira como quem falou teve a intenção de passar, afirma-se que o receptor captou o seu significado. Esse processo de codificação e decodificação é primordial para alcançar o significado do recado e eficácia no processo, uma vez que os gestos, signos, conhecimentos devem figurar o mesmo para ambos os lados da comunicação, e por isso se torna necessário o conhecimento dos valores, crenças, ideologias do receptor por parte do emissor, não esquecendo ainda do ambiente sociocultural já mencionado anteriormente [3], [4].

Por último e muito importante, tem-se a resposta, ou feedback, caracterizada pela efetivação do alcance da mensagem, o qual será determinado o seu sucesso ou não. Esse processo é fundamental para certificar que houve realmente um processo de comunicação e não simplesmente uma mensagem passada sem significado, podendo o emissor tratar e corrigir pontos que não foram entendidos [1].

As falhas na comunicação também são minimizadas utilizando os 5Cs da comunicação. São eles: *correta*, a utilização de uma grafia e gramáticas corretamente reduz a possibilidade de distração do receptor, bem como distorção da mensagem que pode ser questionada a credibilidade da mesma; *concisa*, uma ideia sucinta, sintetizada em poucas palavras, e bem redigida, diminui as possíveis interpretações equivocadas da mensagem; *clara*, considerando sempre a necessidade do público alvo no momento de transmissão; *coerente*, atentando ao fluxo lógico, com início, meio e fim; e *controlada*,

ter o domínio das ideias e do fluxo de informação [5].

2.2. A comunicação nas empresas

As organizações e as práticas de gestão vêm sendo diretamente influenciadas pelos aspectos sociais, culturais, políticos e econômicos do ambiente. Dentro de uma empresa, a comunicação eficaz se torna um desafio, em virtude de diversos aspectos, uma vez que a mesma é composta por diferentes tipos de pessoas, com vivências e experiências das mais variadas. O gerenciamento de uma empresa atualmente não se trata somente de tarefas hierárquicas, tecnológicas ou burocráticas, e sim do gerenciamento de um sistema social complexo, contanto com um intenso conhecimento dos comportamentos pessoais e métodos de motivação e interação adequados.

Segundo um artigo publicado pela Revista de Gestão e Projetos com relação às dificuldades de gerenciar às áreas de projeto conforme o guia PMBOK [5], tem-se que os gestores com maior experiência de mercado, apontam a maior dificuldade na área de gerenciamento da comunicação, visto que a clareza da mesma afeta vigorosamente no custo, cronograma e qualidade, causando forte impacto no projeto [6].

Existem diversas barreiras à comunicação eficaz, tratadas como um conjunto de fatores que impedem ou dificultam o recebimento da mensagem, distorcendo o significado e sucesso da mesma.

São elas: barreiras pessoais, sociais, fisiológicas, de personalidade, da linguagem e psicológicas, segundo a abordagem sociológica; e falta de comunicação, falta de clareza, texto fora de contexto, filtragem, percepção seletiva, defensiva, uso inadequado de meios, linguagem e impertinência, segundo a abordagem administrativa [3].

O conhecimento desses fatores por parte do emissor é um ponto positivo para auxiliar na elaboração do conteúdo da informação e meios corretos a serem utilizados.

2.3. Gerenciamento das comunicações do projeto

O gerenciamento de projetos vem exercendo um papel importante na história da civilização, desde às pirâmides do Egito à era da informação, com características exclusivas de cada época. O século XX foi um marco para as mudanças significativas no gerenciamento, com a segunda revolução industrial. Frederick Taylor utilizou a ideia de quebrar em partes os elementos de um processo complexo, visando a melhoria na produtividade, criando assim as tarefas. Já Henry Gantt trouxe um complemento à ideia de Taylor e inovou na criação do sequenciamento e duração das tarefas, utilizando o gráfico de Gantt, recurso esse indispensável até os dias de hoje para o planejamento e controle de projetos. Na década de 50, foi criado o PERT, instrumento utilizado para determinar o tempo para finalizar cada tarefa e identificar o mínimo necessário para completar o projeto como um todo, bem como o seu caminho crítico. Incorporada também a WBS, uma estrutura de divisão de trabalho que organiza o escopo completo do projeto em pacotes de serviços.

Foi na década de 70 que o gerenciamento de projetos se tornou amplamente utilizado e criado o PMI, Project Management Institute, para dar enfoque às técnicas de projetos, introduzindo os conceitos de tempo, custo e qualidade. Após 20 anos de sua criação, foram introduzidas em 1990 as certificações profissionais em gerenciamento de projetos, a exemplo do PMP - Project Management Professional, reconhecida internacionalmente. Conforme o relatório PMSURVEY publicado em 2012 [7], somente 21% das organizações ainda não exigem ou não consideram um diferencial a certificação profissional em gerenciamento, fato este que representa a relevância desse ramo no mercado atual.

O PMBOK, *Project Management Body of Knowledge*, foi criado e aperfeiçoado a partir de boas práticas de profissionais do ramo, servindo de referência para qualquer pessoa interessada no gerenciamento de projeto. Determina um padrão reconhecido pelo PMI para a garantia de sucesso do projeto, através de métodos, processos, ferramentas e práticas pré-estabelecidas.

Segundo o guia PMBOK 6ª edição, o gerenciamento de projetos é composto por dez áreas, sendo elas: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, *comunicação*, riscos, aquisição e partes interessadas; e ainda por cinco grupos de processo: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento [5].

Ainda a respeito este guia, é exposto que o gerenciamento das comunicações, grupo este que será o enfoque do trabalho, é composto por procedimentos que atestam a necessidade das informações de um projeto e de suas partes interessadas, efetivando práticas idealizadas para o atingimento de uma comunicação eficaz. Constituído por duas partes, sendo a primeira referente à concepção de uma estratégia para que a troca de informações seja conveniente para os stakeholders, considerando a elaboração de um plano de gerenciamento das comunicações, garantindo que as partes interessadas recebam as informações pertinentes, através do formato e do meio adequado, bem como no momento propício. Já a segunda parte trata-se da efetivação dessa estratégia, implantando assim as comunicações do projeto. O plano de gerenciamento das comunicações é o roteiro que norteia a intercomunicação do projeto, onde estarão definidas as formas de “coleta, criação, disseminação, armazenamento, recuperação, gerenciamento, rastreamento e descarte desses artefatos de comunicação” [5].

É sabido que o gerente de projetos passa maior parte do tempo dialogando com as partes interessadas, originando assim um elo entre elas, pessoas/organizações essas que possuem diferentes níveis sociais, culturais, interesses e perspectivas. Essa área é focada em esforços para minimizar os ruídos que venham a ocorrer por essas diferenças, selecionando os métodos adequados para os receptores adequados. A identificação e controle das expectativas e necessidades das partes interessadas diminui os conflitos entre os ensejos divergentes dos mesmos [8].

O gerenciamento das comunicações é realizado através de três processos: planejar o

gerenciamento das comunicações, gerenciar as comunicações e monitorar as comunicações. Além destes específicos do gerenciamento das comunicações, alguns estudos já englobam também o processo de iniciação, explicitando sobre a identificação das partes interessadas, ferramenta existente no gerenciamento das partes interessadas e uma das práticas aplicadas neste grupo, utilizado como base e informação de entrada para o planejamento das comunicações.

2.3.1. Iniciação

O gerenciamento das partes interessadas inclui os processos de iniciação, planejamento, execução e monitoramento e controle. A identificação dos stakeholders é tratada dentro do processo de iniciação, considerando os métodos necessários para identificar organizações, pessoas, grupos ou entidades que estão envolvidas no projeto, podendo ser impactadas ou impactar no mesmo, além de analisar as expectativas de cada um, bem como sua importância, a qual é determinada de acordo com o poder, interesse, influencia e impacto da parte interessada no projeto.

A organização dessas informações, bem como sua devida documentação, serve de base para o planejamento das comunicações [8]. O processo de identificação e classificação das partes interessadas é de suma importância para o gerenciamento das comunicações, uma vez que, conhecendo o perfil e os interesses do receptor, o emissor consegue escolher as melhores formas de linguagem, meios de transmissão e persuadir o mesmo, para garantir que o objetivo da mensagem seja atingido e a mesma alcance o sucesso. Esse é o foco do processo de comunicação, praticar o diálogo em função das expectativas de quem ouve e não das de quem fala.

A seguir, é apresentada na figura 2 uma ferramenta utilizada para esse processo de identificação.

Figura 2 – Registro das Partes Interessadas

pertinente para cada parte interessada. A prática de prosseguir durante todo o projeto com esses indivíduos devidamente informados e engajados ao mesmo no momento correto é um desafio que somente será atingido utilizando um conjunto de artifícios da comunicação que são cuidadosamente organizados em ações pré-estabelecidas, originando assim o plano de comunicação do projeto [8]. Esse processo é efetuado periodicamente ao longo de todo o projeto, em virtude das solicitações de mudanças que ocorrem continuamente, gerando assim revisões na documentação e uma necessidade de adaptação e resiliência à tais alterações [5].

Um plano de comunicação eficaz tem como ponto de partida garantir que as partes corretas recebam informações necessárias e importantes no prazo exato. O mesmo também tem como propósito a identificação de potenciais problemas que venham a surgir, através de reportes programados, e ainda oferecer uma metodologia específica para feedbacks. Esse documento é particular de cada projeto, em virtude de características bastante variadas entre os empreendimentos, tais como a duração, complexidade e natureza dos mesmos.

A função do gerente de projetos para esse processo é a de analisar os seus interessados e planejar a comunicação considerando o que os mesmos desejam receber de informação. Deve-se tomar o cuidado de não confundir esse objetivo aqui explicitado com a imposição de dados às partes interessadas, desviando assim da meta de uma comunicação eficaz [8]. A consideração da expertise e opinião especializada de indivíduos com conhecimento em tópicos que possam ajudar na elaboração deve ser levada em conta, bem como o envolvimento dos interessados para discutir o plano de comunicação durante sua implantação [5]. A ideia é deixar o documento o mais assertivo possível, com relação às necessidades e detalhamento de informação, periodicidade e meio utilizado para transmissão [8].

O plano de comunicação deve ser um documento prático e de fácil entendimento,

que seja composto por procedimentos necessários à coleta de informação, descrevendo o que deve ser obtido, as pessoas envolvidas na coleta de dados, as técnicas utilizadas para tal obtenção, a forma como cada informação será registrada e como será garantida sua precisão; uma lista de compartilhamento dos dados, englobando quem fornece, para qual interessado, em qual formato e com que frequência; uma descrição do conteúdo e formato de cada informação, utilizando sempre que possível modelos padrões (*templates*), um cronograma apresentando a periodicidade e o responsável por cada divulgação; e um cronograma de reuniões regulares do projeto, que devem ser planejadas de forma sincronizada.

Conforme divulgado anteriormente, a particularidade do plano de comunicação varia de projeto para projeto. Fatores como o tipo, duração estimada, organização e porte do mesmo são pontos-chaves para o desenvolvimento do documento alinhado às necessidades do propósito. O ponto crítico do planejamento das comunicações e primordial para um plano eficaz é a definição do que será enviado ou recebido para qual ou por qual interessado, através de que formato e por qual meio de comunicação, baseada numa análise minuciosa dos stakeholders. O planejamento também deve levar em consideração o grau de envolvimento necessário com a transmissão de informação, sendo o menor grau a conscientização, objetivando somente que as pessoas tenham ciência de algo, seguindo para compreensão, apoio, envolvimento e comprometimento, sendo este o maior grau de envolvimento, onde almeja uma participação efetiva dos envolvidos e compromisso em solucionar as questões que venham a surgir.

Outra particularidade que deve ser levantada e verificada para o planejamento das comunicações são as ferramentas disponíveis de acordo com a natureza tecnológica e o meio em que o projeto está incluso. Os possíveis softwares, internet, tele e videoconferências, websites, banco de dados, que estarão disponíveis ou não para

utilização, irão ditar o método e ferramentas que os interessados poderão usufruir para a comunicação.

A análise da EAP também deverá ser considerada, visto que nela é possível identificar os marcos de início e fim dos pacotes de trabalho, e programar os eventos críticos da comunicação, bem como os envolvidos desejáveis no processo.

2.3.3. Gerenciamento das Comunicações

De acordo com o PMI [5], o gerenciamento das comunicações trata da efetivação do plano de comunicação do projeto elaborado na fase de planejamento, sendo o seu principal benefício o de propiciar o fluxo das informações entre a equipe do projeto e as partes interessadas, garantindo a “coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final e adequada das informações do projeto” [5]. É a partir desse processo que é obtida a flexibilidade dos métodos pré-estabelecidos e determinada as mudanças necessárias de acordo com a necessidade e dia a dia do empreendimento.

Um dos desafios dessa etapa é a resposta às informações solicitadas que não constam no planejamento inicial das comunicações, gerando a necessidade de manutenção das informações, exigindo do gerente e da equipe de projetos enorme disciplina e persistência nesse fluxo de coleta e manutenção sempre que necessário.

Uma das técnicas de comunicações mais relevantes para esse processo é o feedback. Com ele, será possível identificar se a eficácia da comunicação está sendo atingida, através da análise da decodificação da mensagem por parte do receptor e, assim, proceder com as adaptações necessárias ao inicialmente planejado, caso aplicável.

Um dos grandes aliados nessa etapa é a tecnologia, porém apesar de sua enorme importância, a mesma sozinha não consegue atrelar as comunicações do projeto aos seus objetivos, trazendo uma maior cooperação entre os interessados. Anteriormente ao uso da tecnologia e obtenção dos melhores

softwares de gerenciamento, deve primeiramente avaliar qual será o principal método de comunicação que deverá ser utilizado, para assim entender e procurar no mercado a tecnologia adequada para atingir esse fim. Nem sempre o software com enormes funcionalidades é o melhor para o projeto, por talvez não contemplar justamente aquilo que o mesmo necessita.

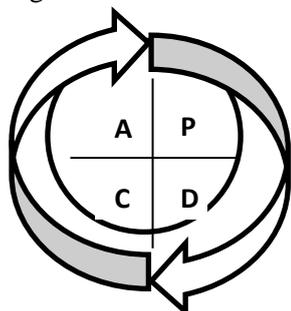
O que define o principal produto que deverá ser utilizado para alcançar os objetivos do projeto é exatamente o objetivo em si, e não as características propriamente ditas que o produto venha a ter.

Por outro lado, não se deve esquecer do gerenciamento das partes interessadas e de suas expectativas, sendo este um ponto crítico para o gerenciamento das comunicações. Essa análise se as expectativas dos interessados estão sendo atingidas deve ser realizada continuamente e adequadas conforme a necessidade. É papel do gerente de projetos garantir que a informação está sendo transmitida de forma clara e correta, seja ela uma boa ou má notícia, não deixando as partes interessadas numa posição em que devam tirar suas próprias conclusões a respeito de qualquer assunto. Através do gerenciamento das suas expectativas, é garantido que os mesmos recebam uma percepção correta e completa de toda informação pertinente.

É percebido então, através do conteúdo abordado até o momento, uma relação com o ciclo PDCA, *plan, do, check e act*. A relação das fases desse ciclo, representada pela figura 5 a seguir, com o processo de gerenciamento das comunicações é muito clara: *planejar*, através da elaboração do plano de comunicação tendo em mãos as informações de entrada necessárias; *fazer*, colocando em prática as ações estabelecidas no plano; *verificar*, avaliando se o processo de comunicação está atingindo o sucesso com as ferramentas adotados pelo plano de comunicação, através do feedback das partes interessadas; e *agir*, prosseguindo com a solicitação de mudanças e manutenção das ações, quando o projeto ainda está em andamento, ou elaborando um relatório de

lições aprendidas, para os próximos projetos.

Figura 5 – Ciclo PDCA



Fonte: Própria.

2.3.4. Monitoramento e Controle das Comunicações

Monitorar e controlar as comunicações determina se o planejamento atingiu um dos objetivos do gerenciamento das comunicações, sendo o de aumentar ou manter o apoio e engajamento das partes interessadas ao projeto. Toda a avaliação dentro do processo de comunicação deve ser feita visando analisar se a mensagem com o conteúdo correto, ou seja, o mesmo significado tanto para emissor e como para o receptor, está sendo entregue ao público alvo no momento adequado. O processo de monitorar as comunicações é o resultado dos anteriores, de planejar e gerenciar as comunicações, visando elevar a eficácia através de planos e ações adicionais. Essa relação entre os processos caracteriza a natureza contínua, ao longo de todo o projeto, dessa área do gerenciamento [5].

Neste processo, são utilizados o plano de gerenciamento dos recursos, para entender a organização em que o projeto se encontra e os itens disponíveis no mesmo; plano de gerenciamento das comunicações, identificando o planejamento para a coleta e disseminação das informações do projeto; e plano de engajamento das partes interessadas, buscando entender as estratégias utilizadas para engajar os interessados ao projeto.

A partir desses documentos, torna-se necessário algumas pesquisas e indicadores para obter o retorno, se o planejado está atendendo às necessidades e objetivos das partes interessadas. Pesquisa de satisfação do

cliente, indicadores de eficiência, relatórios de desempenho, dentro outros, norteiam as reuniões regulares e devem ser o mais preciso possíveis, sendo, através deles, possível controlar e atuar onde necessário.

3. Considerações Finais

O gerenciamento das comunicações é uma das áreas do gerenciamento de projeto que teoricamente implica num número reduzido de técnicas, mas, por outro lado, exigem muito cuidado no momento da elaboração e aplicação.

O sucesso de um projeto hoje, seguindo a linha do gerenciamento, está atrelado ao cumprimento do prazo, custo e escopo inicialmente previsto, além da garantia da qualidade dos serviços prestados. Vale lembrar que, durante o gerenciamento de todas as áreas, percebe-se um elemento comum presente em todas elas, sendo este a comunicação.

Pôde-se observar como a relevância do aspecto cultural, pessoal e comportamental dos envolvidos, atrelado às naturezas sociais, políticas, interesses e vivência de cada um, afeta diretamente no processo de comunicação, uma vez que esses pontos interferem no entendimento através da decodificação da mensagem por parte do emissor.

A comunicação eficaz, conforme visto no presente artigo, é definida conforme a relevância da informação, ou seja, transmitir somente o necessário, no momento e através do meio correto, evitando assim um excesso e disseminação de informações. Verificou-se também que os gerentes de projeto passam maior parte do tempo se comunicando com os envolvidos no empreendimento, sendo esses internos ou externos ao processo. O processo gerencial moderno nos mostra como essa função está relacionada à função de comunicação e gestão de pessoas. Essa identificação, avaliação e classificação dos stakeholders é o ponto de partida para o processo de gerenciamento da comunicação, visto que com essa relação, consegue-se entender as expectativas de cada um e

determinar estratégias para aumentar o engajamento dos interessados, contribuindo para garantir o apoio aos objetivos e sucesso do projeto.

As técnicas divulgadas neste estudo foram elaboradas e desenvolvidas por profissionais internacionalmente reconhecidos, através das certificações que existem hoje no ramo do gerenciamento. Tais ferramentas são utilizadas como auxílio para garantir o sucesso da comunicação dos projetos, através de boas práticas devidamente aprovadas e comprovadas a eficácia em outras bibliografias.

O sucesso no gerenciamento de todas as áreas é refletido no sucesso do projeto como um todo, garantindo a satisfação e atendendo às expectativas de todos os interessados e envolvidos.

Pode-se concluir que a gestão da comunicação em projetos é um conjunto de técnicas e procedimentos utilizados como base para a coleta, armazenagem, divulgação e recuperação correta das informações de acordo com as necessidades específicas de cada stakeholder, de forma oportuna e relevante às devidas fases de cada projeto.

O presente trabalho objetivou a divulgação e explicação das ferramentas utilizadas por profissionais certificados no ramo do gerenciamento com relação às boas práticas para uma comunicação eficaz. Por se tratar de um estudo referencial, é sugerido dar continuidade ao mesmo através de comparações e estudos de caso que possam ser desenvolvidos, mostrando os pontos positivos e negativos na adoção ou não dessas práticas.

4. Referências

- [1] LEITÃO, Sérgio Marcos Silva. A comunicação na empresa e sua influência nos Projetos.
- [2] BERLO, D. O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática. (4ª ed.). São Paulo: Martins Fontes. 1991.
- [3] RAMOS, Camila Lopes. Barreiras e estímulos da comunicação interpessoal nas organizações. Brasília. 2013.
- [4] ARANTES, N. Sistemas de gestão empresarial – conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas. 1998.
- [5] PMI. Project Management Institute. Um Guia para Gerenciamentos de Projetos. PMBOK. 6ª ed. EUA. 2017.
- [6] BOMFIN, David Ferreira; NUNES, Paula Cristine de Ávila; HASTENREITER, Flávio. Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK: desafio para os gestores. Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 3, n. 3, p 58-87, set./dez. 2012.
- [7] PMSURVEY. A global initiative of PMI chapters. PMI. 2012.
- [8] CHAVES, Lúcio Edi; NETO, Fernando H. S. N; PEEH, Gerson; CARNEIRO, Margareth F. S. Gerenciamento da comunicação em projetos. 2ª ed. Rio de Janeiro. Editora FGV. 2010.
- [9] PLANEJAMENTO DE PROJETOS. Núcleo de Pesquisas em Planejamento e Gestão (NPPG) da Escola Politécnica da UFRJ.. Disponível em: <https://nppg.org.br/portaldoaluno/login/index.php>. Acesso em 12 set. 2020.