



# Gestão & Gerenciamento

## A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

*THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN PROJECT MANAGEMENT*

### **Mariana Sancier Dias de Oliveira**

Engenheira de Produção, Pós-graduanda em Gestão e Gerenciamento de Projetos;  
NPPG/Politécnica – UFRJ; Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

[marianasancier@hotmail.com](mailto:marianasancier@hotmail.com)

### **Luiz Marcelo Barreto**

Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos; NPPG/Politécnica – UFRJ; Rio de  
Janeiro, RJ, Brasil;

[m Luizbarreto@icloud.com](mailto:m Luizbarreto@icloud.com)

## Resumo

O presente trabalho propõe apresentar a importância da comunicação dentro de uma organização, sendo um dos principais fatores decisivos para o sucesso de um projeto. Abordada de forma estratégica, serão apresentados os processos para o gerenciamento das comunicações, sendo estes, identificar as partes interessadas; planejar as comunicações; distribuir informações; gerenciar as expectativas das partes interessadas e reportar o desempenho, de forma a atingir uma comunicação eficaz, clara, bem estruturada e alinhada ao receptor. Será evidenciado a responsabilidade do gerente de projetos como principal comunicador e figura responsável por disseminar as informações, fazer compreenderem as necessidades do projeto, envolver e engajar as equipes e partes interessadas a fim de garantir os objetivos e resultados esperados para o projeto, destacando as habilidades necessárias a este membro, sobretudo, habilidades interpessoais e a importância de desenvolvê-las para o sucesso do projeto. Neste sentido, o estudo trará uma visão geral da comunicação no ambiente de projetos e maneiras de gerenciar o tema, detalhando seus processos e habilidades necessárias para gestor do projeto a uma boa condução da comunicação entre os times.

**Palavras-chaves:** Comunicação; Gestão de Projetos; Gerente de Projetos; Habilidades Interpessoais; PMBOK.

## Abstract

*This article aims to present the importance of communication within an organization, as one of the main decisive factors for the success of a project. Approached strategically, the processes for managing communications will be presented, such as identifying stakeholders; planning communications; distributing information; managing stakeholders' expectations and reporting performance, in order to achieve effective, well-structured and aligned communication with the receiver. The responsibility of the project manager as the main communicator and figure responsible for disseminating information, making the project's needs understood, involving and engaging teams and stakeholders in order to ensure the objectives and expected results for the project will be highlighted. The study will describe the skills required by the manager, especially interpersonal skills, and the importance of developing them for the project's success. It will provide an overview of communication in the project environment and ways to manage the topic, detailing the processes and skills required for the project manager to effectively conduct communication between teams.*

**Keywords:** Communication; Project Management; Project Manager; Interpersonal Skills; PMBOK.

## 1 Introdução

---

A comunicação permeia a vida desde os primeiros dias da sua existência. De forma primária, intuitiva e natural, começam as primeiras comunicações e ao longo do tempo vai evoluindo e aperfeiçoando as formas de se comunicar.

A palavra comunicação de origem latina (*comunicare*), significa “ação de partilhar, de dividir” e pode ser definida como o processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor. Conforme Mendes (1999), “a comunicação significa tornar comum, trocar informações, partilhar ideias, sentimentos, experiências, crenças e valores por meio de gestos, atos, palavras, figuras, imagens, símbolos etc.”. Diante disso, se extrai o entendimento que se comunicar nada mais é do que a

capacidade de transmitir informações para uma ou mais pessoas de forma que seja possível a compreensão do que está sendo exposto. Para Ribeiro (1993), “Comunicação é a mais básica e vital de todas as necessidades, depois da sobrevivência física”.

É possível perceber diferentes formas de comunicação ao longo da história da sociedade e as constantes evoluções em cada período, desde pinturas rupestres, a construção da linguagem verbal, escrita e digital. Para Araújo (1982), tudo na história da humanidade envolve comunicação, como dito pelo autor “A comunicação tem função social, ela tem relacionamento com o comportamento individual, interpessoal e organizacional dos indivíduos”, logo, afirma-se que a comunicação é bem vinda em todo processo social e que é a comunicação que mantém unida a sociedade.

Com o avanço das tecnologias, novas formas de comunicação surgem. Atualmente a transmissão da informação ocorre em tempo real, trazendo facilidade e agilidade aos emissores e receptores da mensagem. A estrutura para realizar a comunicação em projetos nos dias de hoje, considerando a tecnologia disponível, está bem estabelecida e com custos relativamente reduzidos quando comparados a um passado não tão distante. Estas condições podem ser de grande valia para o desenvolvimento de um bom gerenciamento da comunicação em projetos, como dito por Dinsmore (2003).

Apesar de toda a evolução humana na forma de se comunicar e as facilidades trazidas pelo avanço tecnológico, ter uma comunicação clara, eficaz e entendível ainda é um desafio para os indivíduos e organizações. Tal fato pode ser reforçado na pesquisa realizada pela Project Management Institute (PMI) em 2008, o qual é reafirmado que a comunicação é um dos principais problemas que ocorrem com mais frequência na Gestão de Projetos. Como dito por Dinsmore (2003), “Quase tudo que acontece de errado em um projeto pode ser ligado a algum tipo de falha nas comunicações”.

O PMI aborda o gerenciamento da comunicação em um de seus módulos, representando-o como habilidade necessária ao bom desenvolvimento do projeto. De acordo com o PMI, comunicação é a transferência de conhecimento voluntária ou involuntária e pode ser transmitido através de ideias, procedimentos ou emoções.

Muitos conteúdos relacionados a gestão de projetos focam em apresentar ferramentas como garantia de sucesso, e apesar da relevância, não se pode esquecer que projetos são gerenciados por pessoas e não por ferramentas, ainda que pessoas controlem as ferramentas. Tendo esse entendimento e percebendo a importância do tema, nota-se que investir em pessoas, comunicação e trabalho em equipe traz maiores chances de sucesso aos projetos. Somente após tratar os assuntos relacionados aos indivíduos é que as ferramentas e metodologias são abordadas, como descreve Kerzner (2008). Desta forma, reforça a influência da gestão da comunicação na implementação de um projeto e a necessidade de desenvolver habilidades e técnicas de relacionamentos interpessoais, sobretudo do gerente de projetos que utiliza muito do seu tempo na comunicação, e conforme evidenciado por Dinsmore (2003) “a maioria dos gerentes dos projetos finalizados com êxito usou aproximadamente 90% do seu tempo com algum tipo de comunicação”. O gerente de projetos é colocado neste estudo como um ponto de ligação que mantém todos os elementos de um projeto interligados e tem a responsabilidade de assegurar que as informações estão sendo transmitidas de forma clara, completa e entendível aos interlocutores.

Tendo a falha nas comunicações associada a um dos principais motivos para o insucesso nos projetos, a busca por desenvolver o tema motiva este estudo. Diante da relevância da comunicação no contexto de projetos e a complexidade em geri-la, este estudo tem por objetivo apresentar os processos para gerenciar a comunicação, bem como o papel de comunicador de um gerente de projetos com os *Stakeholders*, assim como as habilidades a serem desenvolvidas por ele contribuem para o sucesso do projeto.

A metodologia aplicada a elaboração deste trabalho se baseia em pesquisas exploratória de artigos, livros, bibliografias e materiais já publicados e específicos do tema. O uso desta metodologia busca abordar as principais teorias, nomenclaturas e conceitos relacionadas a comunicação dentro de um projeto, inserindo de forma mais detalhada as explicações, citações, tipos e aplicações imprescindíveis para o entendimento do conteúdo a aqueles que buscam desenvolvimento de competências nesta área.

## **2 Gestão da Comunicação**

---

“Muito do trabalho do projeto está associado à comunicação e ao engajamento, especialmente o trabalho associado à manutenção de membros da equipe do projeto e de outras partes interessadas” PMBOK (PMI, 2021). A comunicação ocorre durante todo o ciclo de vida de um projeto e deve ser utilizada como um dos principais instrumentos para interligar diversos elementos necessários ao atingimento dos objetivos do projeto. Uma comunicação estratégica e bem estruturada, garante maior eficiência da equipe e melhores resultados, por isso, gerenciar a comunicação se faz tão importante quanto outros processos dentro de uma companhia.

O gerenciamento da comunicação pode otimizar o custo e o tempo necessário para coleta e distribuição das informações, tão quanto as demais atividades reconhecidas ao gerenciamento de projetos: controle de mudanças, gerência de requisitos e acompanhamento da execução do projeto e do seu cronograma. Através do gerenciamento das comunicações é possível estabelecer ações sistemáticas e planejadas de comunicação, promovendo um melhor alinhamento das expectativas entre as partes interessadas.

O PMI reconhece a importância da comunicação no ambiente de projetos e destaca as melhores práticas para que a comunicação alcance seus objetivos e torne tangível o sucesso de um projeto. De acordo com a organização, o gerenciamento das comunicações assegura que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, disseminadas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira adequada, chegando as pessoas certas e no tempo devido.

### **2.1 Os processos do gerenciamento das comunicações:**

O gerenciamento das comunicações do projeto pode ser dividido em cinco principais processos, são eles: Identificar as partes interessadas; planejar as comunicações; distribuir informações; gerenciar as expectativas das partes interessadas e reportar o desempenho.

#### **2.1.1 Identificar as partes interessadas:**

O processo consiste em identificar um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto, programa ou portfólio. As partes interessadas podem ser clientes, patrocinadores, a

organização executora e o público envolvidos diretamente ou indiretamente no projeto, cujo os interesses podem ser afetados de forma positiva ou negativa e podem exercer influência sobre o projeto.

Ao início do projeto, é importante identificar as partes interessadas e analisar seus interesses, expectativas e o nível de influência que essas partes podem exercer no projeto. Através de um método de coleta e análise sistemática de informações quantitativas e qualitativas sobre esse grupo, é possível desenvolver uma estratégia, a fim de determinar quais interesses devem ser considerados durante o projeto e manter o alinhamento e engajamento das partes, promovendo relacionamentos positivos e satisfação. A avaliação e a estratégia devem ser revistas periodicamente, visto que a influência, poder e os interesses das partes interessadas podem mudar ao longo do projeto.

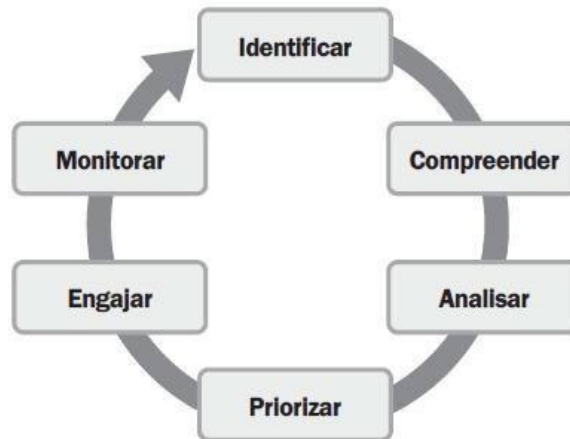
**Figura 1** - Exemplos de partes interessadas do projeto



Fonte: PMBOK (PMI, 2021).

A nova edição do guia PMBOK (PMI, 2021) reforça a importância das habilidades interpessoais e de liderança, tão quanto, se não mais que as habilidades técnicas, para lidar de forma mais eficaz com as partes interessadas e ter projetos mais bem sucedidos. Dito isto, o engajamento das partes interessadas entra de forma estratégica no processo de gerenciamento das comunicações, orientando as ações necessárias para promover o envolvimento e bom relacionamento das partes. Conforme ilustrado na Figura 2 e explicitado abaixo, com base no exposto pelo PMBOK (PMI, 2021), existem várias etapas para engajar partes interessadas a fim de obter resultados satisfatórios ao projeto.

**Figura 2** - Lidar com o engajamento efetivo das partes interessadas



Fonte: PMBOK (PMI, 2021).

**a** Identificar: A identificação detalhada das partes interessadas é um processo de elaboração progressiva do trabalho inicial e é uma atividade contínua ao longo do projeto. As partes interessadas podem ser cliente, patrocinador, equipe do projeto, usuários finais e assim por diante.

**b** Compreender e analisar: Busca entender os sentimentos, emoções, crenças, valores, expectativas, poder e grau de influência das partes interessadas, que podem trazer ameaças ou oportunidades para o resultado do projeto.

**c** Priorizar: Com base na análise realizada na fase anterior, a equipe de projetos prioriza o engajamento a parte interessada com maior poder e interesse de acordo com o cenário do projeto.

**d** Engajar: Determina o trabalho de forma colaborativa com as partes interessadas, coletando requisitos, gerenciando as expectativas, negociando, resolvendo os problemas e tomando decisões. O engajamento com as partes interessadas exige habilidades de liderança, comportamentais, interpessoais e de gestão de conflitos.

**e** Monitorar: Considerando possíveis mudanças das partes interessadas à medida que o projeto avança, a eficácia do engajamento das partes interessadas deve ser a fim de garantir a satisfação das partes. A satisfação pode ser medida através de conversas, feedbacks e pesquisas periódicos.

### **2.1.2 Planejar as Comunicações:**

O planejamento das comunicações permite determinar as informações necessárias as partes interessadas e os meios mais adequados para que essas informações sejam distribuídas. Segundo o PMBOK (PMI, 2017), o Gerenciamento das Comunicações é o processo de desenvolver a abordagem e plano adequado para atividades de comunicação do projeto com base nas necessidades das partes interessadas, apresentando informações relevantes de forma oportuna, trazendo maior eficácia e eficiência as comunicações do projeto.

As informações podem ser coletadas em reuniões, conversas ou extraídas de bases eletrônicas. O plano de comunicação de gerenciamento do projeto definirá a melhor forma para que essas informações sejam transmitidas.

Nesta fase, o gerente de projetos deve documentar a abordagem de comunicação mais eficiente e eficaz para atender as partes interessadas, ou seja, fornecer somente as informações necessárias, as pessoas adequadas, no tempo certo, com os meios mais apropriado, isso implica considerar os seguintes questionamentos expostos pelo PMBOK (PMI, 2021):

- Quem precisa de informações?
- De quais informações cada parte interessada precisa?
- Por que as informações devem ser compartilhadas com as partes interessadas?
- Qual é a melhor forma de fornecer informações?
- Quando e com que frequência as informações são necessárias?
- Quem tem as informações necessárias?

Quando solicitações de informações adicionais são solicitadas com frequência, indica que o planejamento da comunicação não está sendo eficaz para atender as expectativas das partes interessadas. Nesse caso, o engajamento das partes interessadas deve ser revisto de forma que garanta que os requisitos de informações sejam atendidos e o plano de comunicação esteja sendo eficiente para atingir os resultados esperado para o projeto.

#### **2.1.3 Distribuir informações:**

Processo de execução o qual é implementado o que foi proposta durante a fase de planejamento da comunicação, ou seja, a distribuição das informações necessárias as partes interessadas do projeto, considerando os métodos e técnicas planejados de forma sistemática e conveniente para uma distribuição eficaz de informações, atendendo às necessidades das partes interessadas e respondendo aos pedidos não esperados de informações.

As informações podem ser distribuídas de muitas maneiras, por meio de diversas ferramentas, métodos e técnicas. A comunicação em um projeto pode ser realizada por reuniões presenciais, virtuais, *e-mails*, documentos impressos, arquivos eletrônicos, entre uma gama de possibilidades a ser definida de acordo com a viabilidade.

#### **2.1.4 Gerenciar as expectativas das partes interessadas:**

Conforme o PMBOK (PMI, 2008), gerenciar as expectativas das partes interessadas é definido como o processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.

Esse processo busca aumentar a probabilidade de aceitação das partes interessadas ao projeto. A partir do momento em que são entendidos os benefícios e riscos, as partes tendem a dar maior apoio. Ao levantar preocupações pertinentes e de risco ao projeto de forma preventiva, bem como, esclarecer e solucionar assuntos relacionados, os impactos negativos podem ser minimizados, elevando as chances de sucesso do projeto.

Nesta fase, o destaque são as habilidades interpessoais e de gerenciamento da pessoa responsável pela comunicação. Sendo o gerente o principal responsável pelo gerenciamento das expectativas das partes interessadas, este deve adotar habilidades para estabelecer a confiança dos envolvidos, solucionar e intermediar conflitos, superar a

resistência a mudança, desenvolver habilidades de negociação, apresentação e falar em público.

### **2.1.5 Reportar o desempenho**

Segundo o PMBOK (PMI, 2008), reportar o desempenho é o processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, inclusive relatórios de andamento, medições do progresso e previsões. Nesta fase, será avaliada periodicamente a linha de base do projeto comparando ao cenário real afim de monitorar e comunicar o desempenho do projeto e prever os próximos resultados. Um relatório de andamento mostra informações sobre o desempenho planejado *versus* o real, podendo ser sobre o escopo, andamento das entregas, progresso do cronograma, custos, qualidade, riscos e aquisições.

Segundo Chaves (2006) o segredo de um bom relatório é que ele seja elaborado com finalidades específicas visando sua imediata utilização. Os relatórios de desempenho precisam fornecer informações no nível adequado para cada público e conter as informações necessárias as partes interessadas para compreensão de como os recursos estão sendo usados de forma a atingir os objetivos do projeto, de acordo com o que foi planejado. Fazem parte desse processo:

- Relatórios de situação – Informa a situação atual do projeto, por exemplo, posição em relação ao cronograma e ao orçamento.
- Relatórios de Progresso – Informa o andamento e avanços do projeto e o que já foi realizado.
- Previsões – Informam as previsões para o futuro do projeto com base no que foi planejado em relação aos avanços em andamento.

## **3. O papel do Gestor e as habilidades necessários para o ambiente de Projetos**

---

De acordo com a definição do PMI, (PMBOK, 2021) o gerente de projetos é o profissional designado pela organização para liderar a equipe a fim de alcançar o objetivo do projeto e gerenciar os processos para entrega dos resultados esperados dentro dos critérios de escopo, tempo, custo e qualidade. Sua figura funciona como um elo entre estratégia, para atendimento das necessidades do projeto, e a equipe, fundamental para o sucesso dos projetos.

Antes de entender as habilidades atribuídas ao gestor de projetos é necessário ter o conhecimento dos princípios para o gerenciamento de projetos. Esses princípios podem refletir a conduta moral esperada, associadas ao código de ética, que tem em sua base quatro valores identificados como os mais importantes para a comunidade de gerenciamento de projetos, são esses: Responsabilidade; Respeito; Equidade; Honestidade.

Para gerenciamento de projetos há doze princípios alinhados com os valores indicados no Código de ética e conduta profissional informados acima. Os identificadores dos princípios são listados pelo PMBOK (PMI, 2021) conforme abaixo:

- Seja um administrador diligente, respeitoso e atencioso;
- Crie um ambiente colaborativo para a equipe do projeto;



- Envolver-se de fato com as partes interessadas;
- Concentrar-se no valor;
- Reconheça, avalie e reaja às interações do sistema;
- Demonstre comportamentos de liderança;
- Faça a adaptação de acordo com o contexto;
- Crie qualidade nos processos e nas entregas;
- Navegue pela complexidade;
- Otimize as respostas ao risco;
- Adote a capacidade de adaptação e resiliência;
- Aceite a mudança para alcançar o futuro estado previsto.

Esses princípios servem como diretrizes fundamentais para a estratégia, tomada de decisões e a resolução de problemas, bem como orientar o comportamento das pessoas envolvidas no projeto.

Para Maximiano (1997), é papel do gerente de projeto “assegurar a realização do projeto dentro dos padrões de desempenho da missão, do prazo e do custo, o que exige a administração de comunicações, recursos humanos, contratos, materiais e riscos”. Este profissional deve assegurar a comunicação de forma explícita, clara e completa, de modo que os seus interlocutores não tenham dificuldades para entender as mensagens transmitidas, como também integrar a equipe para que a mesma entenda as exigências do stakeholders em relação ao projeto; mobilizar recursos e viabilizar o planejamento de todas as tarefas. Tal afirmação é complementada por Valle (2010) que atribui ao gerente de projetos identificar as necessidades do projeto; definir objetivos claros e tangíveis; atender as expectativas das partes interessadas; balancear todas as variáveis do projeto.

Tendo em vista que a liderança é a capacidade de executar por meio de outros, são necessários aos líderes conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas como foco principal atingir a efetivação de processos, planejamento, coordenação, medição e monitoramento dos trabalhos de modo que os auxiliem a analisar situações e interagir de forma mais eficiente a alcançar os resultados pretendidos.

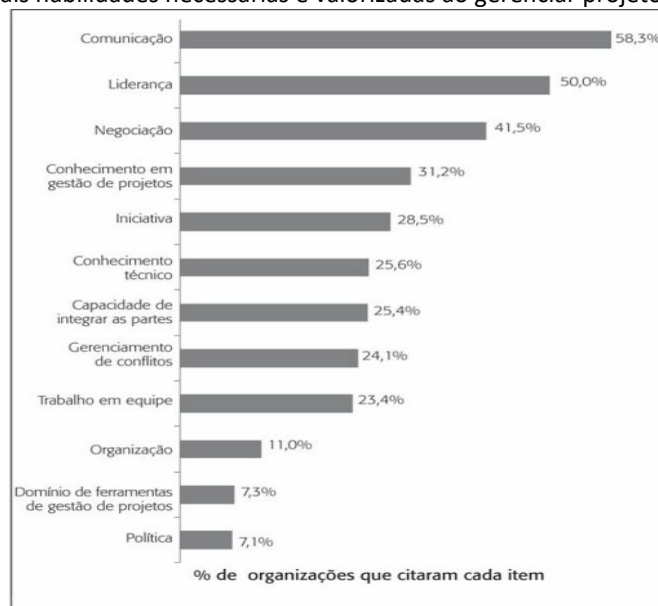
Gerentes de projetos eficazes devem possuir um equilíbrio de habilidades técnicas e conceituais e sobretudo, habilidades humanas e sociais para facilitar a comunicação interpessoal dos grupos, motivar, inspirar, ouvir, mentorar, influenciar, transmitir a visão e capacitar pessoas, de forma a gerar respeito e confiança da equipe para um maior desempenho. Lima (1999) afirma que na prática, a grande dificuldade do gerente de projetos está em lidar com as pessoas. Para o autor, o gerente de projetos é um administrador de interfaces entre os *stakeholders* (internos e externos à empresa) e, necessariamente, irá “lidar com competências, sentimentos e comportamentos da equipe”.

Tal afirmação traz a reflexão que no gerenciamento de projetos, o sucesso das atividades realizadas depende principalmente de aspectos humanos, visto que as pessoas estão na origem do sucesso (ou insucesso) de todas as ações no projeto, já que nem tudo

pode ser atribuído às máquinas e aos sistemas, principalmente quando se trata do fator comunicação.

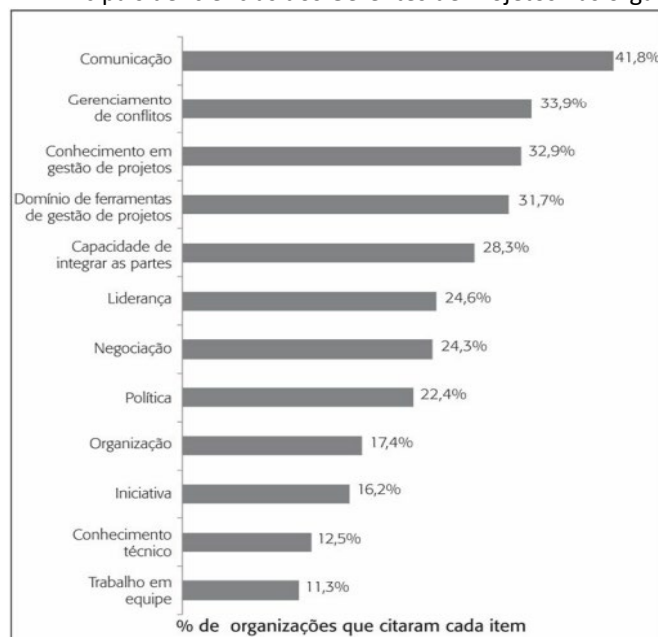
Um estudo anual desenvolvido pelo PMSurvey, organizada pelo PMI, na edição de 2012 abordou oito aspectos importantes para o gerenciamento de projetos, tendo como resultado a comunicação como a principal habilidade necessária ao gerente de projetos (figura 3). Outrossim, esta habilidade também é considerada a principal deficiência dos gestores no ambiente de projetos (conforme representado na figura 4). Como consequência, o problema mais frequente em projetos são os relativos à comunicação.

**Figura 3** – Principais habilidades necessárias e valorizadas ao gerenciar projetos nas organizações



Fonte: PMSurvey (2012)

**Figura 4** – Principais deficiências dos Gerentes de Projetos nas organizações



Fonte: PMSurvey (2012)

A partir disso, esse estudo apresentará as principais habilidades de lideranças necessárias a um gerente de projetos, tendo como base a visão mais atualizada do PMBOK (PMI, 2021).

#### **4.1 Habilidades de Liderança**

São definidas e apresentadas as seguintes características e atividades associadas as habilidades de liderança:

##### **4.1.1 Estabelecendo e mantendo a visão**

Transmitir o propósito do projeto aos envolvidos de forma clara e sucinta para que esses depositem seu tempo e energia na direção certa.

Fazer com que o propósito seja entendido, trará a equipe maior dedicação, motivação e paixão para com o objetivo idealizado, a partir de uma visão realista e atraente dos resultados pretendidos.

##### **4.1.2 Pensamento crítico**

O pensamento crítico colabora para identificar a causa raiz de um problema, preconceitos, desafios e complexidades dentro dos domínios de desempenho dos projetos e conseqüentemente, analisar e resolvê-los a partir de pensamentos disciplinado, racional, lógico e baseado em evidências.

##### **4.1.3 Motivação**

Entender o que motiva cada membro da equipe e adaptar os métodos de motivação com base nas preferências individuais, a fim manter essas pessoas motivadas e comprometidas e conseqüentemente, obter o melhor desempenho pessoal e da equipe do projeto.

A motivação do desempenho pode ser intrínseca (satisfação individual sem esperar recompensas externas) ou extrínseca (espera por recompensas externas). Muito do trabalho executado em projetos está alinhado com a motivação intrínseca e essas motivações podem variar de acordo com as necessidades atuais de cada ser, seja pelo desejo de se sentir desafiado, realizado, ter maior autonomia, o sentimento de estar conectado ou de fazer a diferença no seu ambiente.

“As pessoas têm melhor desempenho quando estão motivadas, e as pessoas são motivadas por coisas diferentes. Entender o que motiva os integrantes da equipe do projeto e outras partes interessadas ajuda no *Tailoring* das recompensas para cada indivíduo, promovendo, assim, um engajamento mais eficaz.” PMBOK (PMI, 2021)

##### **4.1.4 Habilidades Interpessoais**

Através do desenvolvimento desse estudo, fica claro que os projetos são realizados por pessoas e para pessoas. Dito isto, reconhecer os próprios sentimentos, ser empático com o próximo e agir de forma apropriada, são fundamentais para comunicação, colaboração e relações de um trabalho sustentáveis para o ambiente da equipe de projetos de forma a contribuir para uma liderança eficaz. De acordo com o PMBOK (PMI, 2021) as habilidades interpessoais mais usadas em projetos incluem inteligência emocional, tomada de decisões e resolução de conflitos, entre outras.

**a. Inteligência Emocional:**

“A Inteligência emocional é a capacidade de reconhecer nossas próprias emoções e as dos outros. Essas informações são usadas para orientar o pensamento e o comportamento.” PMBOK (PMI, 2021). A inteligência emocional é a base de todas as formas de liderança e pode ser resumida pelas características principais:

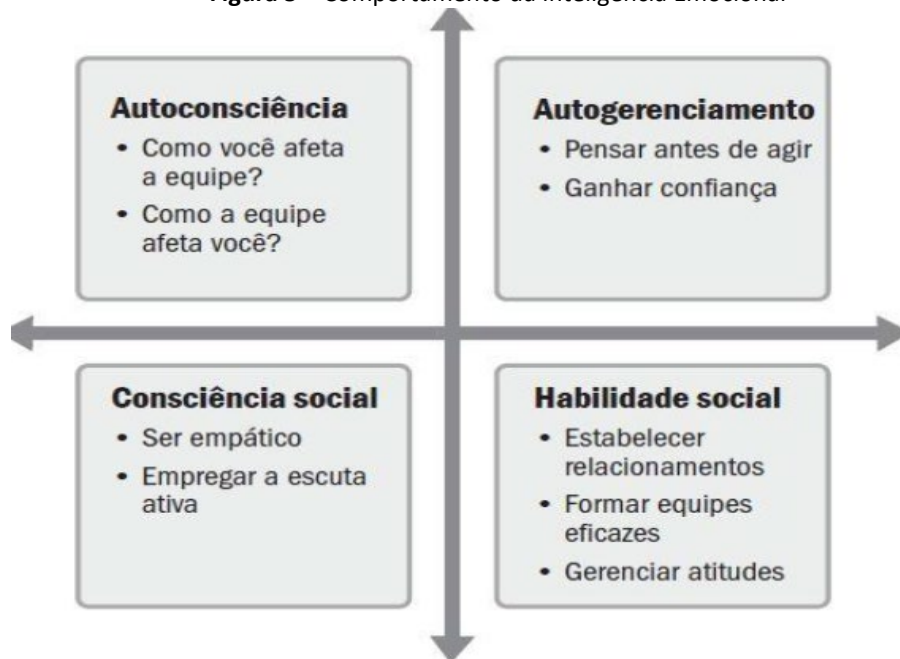
- Autoconsciência: Capacidade de autoavaliação, ou seja, compreender as próprias emoções, motivações e pontos fortes e fracos;
- Autogerenciamento: Definida pela capacidade de controlar e redirecionar sentimentos, atitudes impulsivas e julgamentos precipitados

Ambas habilidades, contribuem para o gestor de projetos se manter calmo e produtivo durante os desafios encontrados no projeto.

- Consciência social: Relacionada a empatia, compreensão e consideração pelos sentimentos de terceiros;
- Habilidade social: Pode ser definida como a capacidade de construir relacionamentos e o gerenciamento de grupos de pessoas

Essas outras duas áreas atribuem vínculo maior e melhor com os membros da equipe de projetos e partes interessadas.

**Figura 5 – Comportamento da Inteligência Emocional**



Fonte: PMBOK (PMI, 2021)

**b. Tomada de decisão:**

Os gerentes e as equipes de projeto tomam muitas decisões por dia. Essas decisões podem trazer muito ou pouco impacto para o projeto. As tomadas de decisão podem ser unilaterais ou em grupo e ambas têm seus prós e contras. A vantagem da tomada de decisão unilateral é por ser mais rápida, visto que depende somente de uma pessoa, porém, tem

como desvantagem ser mais sujeita a erros, já que não captura os múltiplos conhecimentos dos envolvidos na equipe, além de desmotivar aqueles que sentem que suas opiniões e conhecimentos não estão sendo considerados. Quando as decisões são tomadas em grupo, geram um maior conjunto de ideias, alternativas e propostas para soluções e mais adesão aos resultados, aumentando o comprometimento da equipe com a decisão escolhida. Em contrapartida, tem como desvantagem o maior tempo até o final processo decisório e a interrupção do trabalho em equipe para consultas aos membros.

**c. Gerenciamento de Conflitos:**

Outra habilidade necessária ao gestor de projetos é o Gerenciamento de Conflitos. Dentro do cenário de projetos, existe inúmeras restrições, tais como orçamento, cronograma, qualidade, entre outras, que podem gerar conflitos. Saber lidar com o conflito pode levar a um debate positivo e útil ao projeto, direcionando a uma melhor tomada de decisão e soluções mais sólidas, como também criar relacionamentos mais construtivos, onde as pessoas podem trabalhar juntas para gerar alternativas criativas. Já a falta dessa habilidade, pode gerar ainda mais conflito e desentendimento entre as partes interessadas.

**5. Considerações Finais**

---

Inicialmente foi exposto por este estudo, a definição de comunicação e sua importância dentro de uma organização e a relação direta para o sucesso do projeto.

Na sequência, a comunicação é inserida no ambiente de projeto, sendo possível perceber que a maior parte do trabalho de um projeto está associado ao ato de se comunicar e a grande complexidade em gerenciar este tema dentro das organizações.

A partir da dificuldade em gerenciar a comunicação, foram apresentadas ações para tornar a comunicação eficaz e alinhada as expectativas das partes interessadas. Os principais processos se baseiam em: Identificar as partes interessadas, planejar as comunicações, distribuir informações, gerenciar as expectativas das partes interessadas e reportar o desempenho. Esses processos buscam alcançar os objetivos definidos para projeto de forma a atingir o sucesso.

Além disso, este estudo determina o Gerente de Projetos como a principal figura dentro do ambiente de projetos e ressalta suas responsabilidades e habilidades necessárias para o sucesso, sobretudo, as habilidades interpessoais, visto que as pessoas são colocadas como foco dos projetos.

Por fim, sintetizando o exposto no presente artigo, conclui-se que há necessidade de gerenciar a comunicação no ambiente de projetos. Tratando-a de forma estratégica como um dos principais instrumentos para garantir maior eficiência da equipe e interligar diversos elementos necessários ao atingimento dos objetivos de um projeto, é possível obter melhores resultados.

## Referências

---

- ARAÚJO, O. F. (1982). **Comunicação Administrativa na Empresa Moderna**. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas.
- DINSMORE, Paul Campbell, CAVALIERI, Adriane. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro-base de "Preparação PMP – Project Management Professional"**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2003.
- CHAVES apud SIMPLÍCIO, L. E.; SILVEIRA NETO, F.H.; PECH, G.; CARNEIRO, M. S. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**. FGV Editora, 2006.
- KERZNER, Harold. **Project Management: A Systems Approach to planning, Scheduling and Controlling**. 9Ed. Ohio: John Wiley & Sons, 2008.
- LIMA, Isaura Alberton. **Gestão de projeto de Pesquisa de desenvolvimento no âmbito da cooperação Escola-empresa**. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Programa de Pós-Graduação em tecnologia, centro federal de educação tecnológico do Paraná, unidade de ponta Grossa, Curitiba, 1999.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Gestão de Projetos**, São Paulo: Atlas, 1997.
- MENDES, Eunice; JUNQUEIRA, L. A. C. **Comunicação sem medo**. São Paulo: Gente, 1999.
- RIBEIRO, Lair. **Comunicação Global: A Mágica da Influência**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1993.
- PMI (Project Management Institute). **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 4. ed. Newtown Square, Pensilvânia (EUA): Project Management Institute, Inc, 2008.
- PMI (Project Management Institute). **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 6. ed. Newtown Square, Pensilvânia (EUA): Project Management Institute, Inc, 2017.
- PMI (Project Management Institute). **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 7. ed. Newtown Square, Pensilvânia (EUA): Project Management Institute, Inc, 2021.
- VALLE, André Bittencourt do; SOARES, Carlos Alberto Pereira; FINOCHIO JR., José; SILVA, Lincoln de Souza Firmino **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Editoria FGV, 2010.