



Gestão & Gerenciamento

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO EFETIVA E MÚTUA COMPREENSÃO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

EFFECTIVE COMMUNICATION STRATEGIES AND MUTUAL UNDERSTANDING IN PROJECT MANAGEMENT

Pablo Queiroz Lima

Especialista em Gestão de Negócios; FDC – Fundação Dom Cabral, Nova Lima, MG, Brasil;
Especialista em Automação; UFBA – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil;
Engenheiro Eletricista-Eletrônico; Faculdade Área 1, Salvador, BA, Brasil;

pabloql@gmail.com

Pedro Henrique Braz da Cunha

Mestre em Administração; Université d'Angers, Angers, França; Bacharel em Marketing;
UniverCidade, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

pedro.cunha@poli.ufrj.br

Resumo

O artigo aborda sobre sugestões de comportamentos que podem ser aplicados em uma estratégia para elaboração de um Plano de Gerenciamento das Comunicações no gerenciamento de projetos, além de abordar tudo que envolve o seu ciclo de vida. Aspectos como um o diálogo eficaz, o uso da escuta ativa, o uso da comunicação não violenta e utilização de boas práticas em negociação. Uma atenção para a boa utilização dos canais e formas de comunicação e a importância em definir estruturas para Gestão do Conhecimento e solicitação de mudanças. Trazendo um olhar especial para a identificação do que é importante para o indivíduo, sendo um elemento essencial para elevar o nível de confiança e segurança nas relações. Visto que o tema é sempre presente quando se fala nas habilidades mais valorizadas ou mais deficientes em gerentes de projetos e por consequência por estar entre os problemas mais comuns em implantações de projetos.

Palavras-chaves: Comunicação; Gerenciamento; Projetos.

Abstract

The article addresses suggestions for behaviors that can be applied in a strategy for developing a Communications Management Plan in project management, as well as everything that involves its life cycle. Aspects such as effective dialogue, the use of active listening and non-violent communication, and the use of good negotiation practices. Attention is paid to the suitable use of communication channels and forms and the importance of defining structures for Knowledge Management and requesting changes. It brings a special focus to identifying what is important to the individual, as an essential element to raise trust and security in relationships. The topic is always present when discussing the most valued or deficient skills in project managers and as a result because it is among the most common problems in project implementations.

Keywords: Communication; Management; Projects.

1. Introdução

A comunicação está presente em diversas atividades do nosso cotidiano e na gestão de projetos não é diferente. A maior parte do tempo de um gerente de projetos é para o tratamento das informações de modo que não haja uma cascata de problemas devido uma falha na comunicação. Isso vai desde uma apresentação de um *Business Case* buscando clareza e confirmação (validação e aprovação) para seguir com um projeto, passando por um Termo de Abertura, declaração de escopo, levantamento de requisitos das partes interessadas e seguindo até um Termo de Encerramento de um Projeto. Em cada uma dessas etapas apresentadas (e não penas nelas) se busca uma confirmação de informações com o propósito da correta execução e entrega das tarefas e, por consequência, do projeto. Segundo Alves (2008), “O gerenciamento da comunicação deve ser uma preocupação dos gerentes de projeto desde a concepção até a entrega do projeto”.

Nesse sentido, é comum e natural que se busque as razões para os insucessos nas implantações de projetos. Para tanto, existem diversas pesquisas que citam as principais causas das falhas nas implantações dos projetos. Este aspecto é principalmente relevante quando se busca um conhecimento em melhores práticas de gerenciamento de projetos com o propósito de aumentar o índice de sucesso em conclusões de projetos tanto no que diz respeito às etapas quanto ao benefício alinhado com os objetivos estratégicos das organizações.

É possível se observar que, na maioria das pesquisas é inevitável que a ineficiência na comunicação esteja presente e seja um dos pontos de maior impacto, estando sempre entre os mais preocupantes. Quer seja nas falhas ou uma má gestão da comunicação ou até mesmo na inexistência ou má aplicação de um plano de comunicação. Os problemas com comunicação estarão sempre presentes como os principais responsáveis pelos indicadores negativos em implantações de projetos.

A pesquisa PMSURVEY.ORG realizada em 2014, com 400 organizações, por seções regionais do PMI (Project Management Institute) aponta que o problema mais comum em projetos está relacionado à comunicação. (XAVIER, 2018).

A Figura 1 apresenta um resumo adaptado do relatório original em que Problemas na Comunicação está como o principal entre os problemas mais comuns em projetos para as organizações que participaram da pesquisa. Ficando assim evidente a importância do tema e a necessidade urgente em tratar.

Figura 1 - Os problemas mais comuns em projetos (item 76)



Fonte: XAVIER (2018) ¹.

Apesar de não estar explícito, pode-se associar os pontos seguintes também a um problema de comunicação, visto que 'não cumprimento dos prazos' e 'escopo não definido adequadamente' podem ter ocorrido por uma falta de clareza ou alinhamento das informações com as partes interessadas.

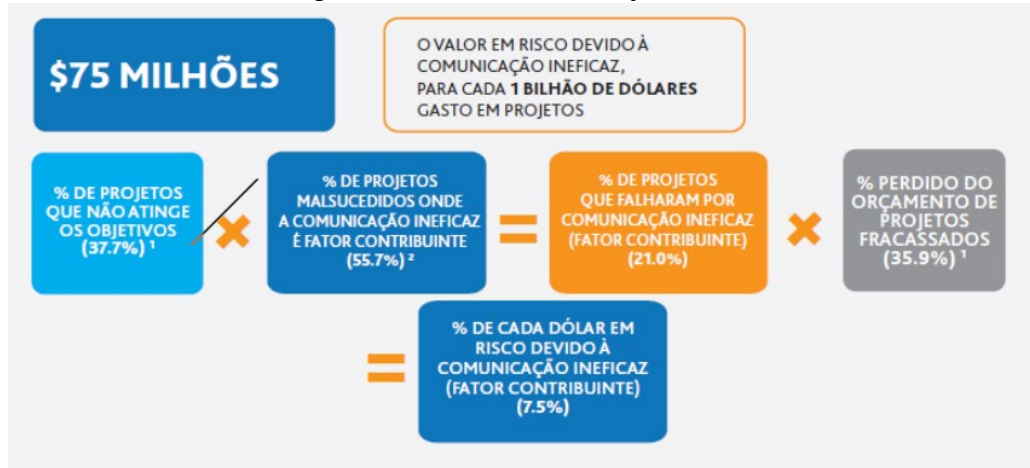
O artigo PMI (2013), The Essential Role of Communications, também revelou que o fator mais crucial de sucesso no gerenciamento de projetos é a comunicação eficaz com as partes interessadas — uma competência fundamental crítica a todas as organizações. (XAVIER, 2018).

A Figura 2 apresenta a relação do risco financeiro devido a uma comunicação ineficaz. Considerando a proporção dos projetos que não atinge os objetivos com os malsucedidos onde a comunicação é fator contribuinte, também considera a proporção dos

¹ Adaptado do relatório PMSURVEY.ORG 2014 Edition. Project Management Institute.

projetos que falharam por comunicação ineficaz e percentual perdido do orçamento de projetos fracassados, chegando ao resultado de um valor do risco devido à comunicação ineficaz.

Figura 2 - O custo da comunicação ineficaz



Fonte: XAVIER (2018)².

Na prática, encontra-se inúmeras nuances e barreiras para uma comunicação eficaz em sua plenitude dentro de um projeto (ou nas relações humanas). É um desafio antigo e está longe de ser algo simples de resolver. Requer muitas habilidades para tal, pois trata-se de questões que vão de comportamento, estado de espírito, humor, empatia, expressão corporal, falta de tato ou zelo ao falar e se expressar.

Na pesquisa citada, pode-se afirmar que para as organizações a comunicação é a habilidade mais valorizada e a habilidade mais deficiente em gerentes de projetos. Tendo-se em vista que se trata da maior ocupação de um gerente de projetos.

Existem estudos que o gerente de projetos usa 90% do seu tempo comunicando. Portanto, extremamente importante, saber comunicar de forma eficaz. Veja como é um modelo de comunicação e como ser eficaz. Saiba mais sobre como gerenciar as comunicações do projeto. (MONTES, 2023).

Tendo em vista o exposto acima, o presente artigo tem como objetivo fazer uma reflexão sobre as estratégias que podem ser aplicadas com foco em comunicação para que seja efetiva e mútua a compreensão no gerenciamento de projetos, além de trazer um olhar para o indivíduo como peça-chave na construção de entendimentos. Para tal, é apresentada uma análise do problema, seguindo para proposta de solução. A partir daí, seguem-se considerações finais.

Justifica-se o presente tema devido à necessidade de melhores práticas em comunicação visto que trouxe prejuízos financeiros, sendo um dos principais causadores de insucessos na implantação de projetos. Passando a ser um tema de extrema importância para as organizações.

² Traduzido do relatório The Essential Role of Communications (2013).

2. Referência Bibliográfica

Conforme definido no PMBOK (PMI, 2017), “Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos”. Daí a importância da busca do conhecimento, para desenvolvimento de habilidades e aplicação das técnicas sabendo escolher as ferramentas necessárias.

O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente. (PMI, 2017, p. 38).

Partindo para um conceito do foco do trabalho, conforme o PMBOK (PMI, 2017), “Comunicação é a troca de informações, intencional ou involuntária. As informações trocadas podem estar em forma de ideias, instruções ou emoções”.

A Comunicação não é uma simples troca de mensagens. Exige a construção de um relacionamento. É necessário que o emissor queira se comunicar. Que transmita uma mensagem, escrita, falada, ou outro tipo. O receptor tem que querer receber a mensagem. Deve ser uma troca consciente. Há a necessidade da compreensão da mensagem (e da ideia contida na mensagem), e com essa compreensão, algo deve ser produzido no receptor. (MOLENA, 2010, p. 05).

Nesse contexto, torna-se evidente a grande necessidade de organização e estruturação desses vários aspectos, sendo inevitável se falar sobre Gerenciamento das Comunicações do Projeto.

O Gerenciamento das Comunicações do Projeto inclui os processos necessários para garantir que as necessidades de informações do projeto e de suas partes interessadas sejam satisfeitas, com o desenvolvimento de artefatos e a implementação de atividades projetadas para realizar a troca eficaz de informações. O Gerenciamento das Comunicações do Projeto consiste em duas partes. A primeira parte é desenvolver uma estratégia para garantir que a comunicação seja eficaz para as partes interessadas. A segunda parte é realizar as atividades necessárias para implementar a estratégia de comunicação. (PMI, 2017, p. 345).

Como exposto, ao se falar da necessidade de se comunicar está-se falando de relações interpessoais e, portanto, uma premissa passa a ser a existência de um Plano de Gerenciamento de Projetos que contenha um Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas. Apenas nesse contexto faz sentido falarmos de um Plano de Gerenciamento das Comunicações. O PMBOK (PMI, 2017) aponta “Os processos de Gerenciamento das Comunicações do Projeto são apresentados como processos discretos com interfaces definidas”.

A comunicação desenvolve os relacionamentos necessários para resultados bem-sucedidos de projetos e programas. As atividades e artefatos de comunicação para apoiar a comunicação variam amplamente, desde e-mails e conversas informais até reuniões formais e relatórios de projeto periódicos. O ato de enviar e receber informações ocorre de forma consciente ou inconsciente com palavras, expressões faciais, gestos e outras

ações. No contexto de gerenciar com sucesso os relacionamentos de projeto com as partes interessadas, a comunicação inclui desenvolver estratégias e planos para artefatos e atividades de comunicação adequados com a comunidade de partes interessadas e a aplicação de habilidades para aumentar a eficácia das comunicações planejadas e outras comunicações ad hoc. (PMI, 2017, p. 347).

Para a Equipe Blog Portal Pós (2023), a falha de uma comunicação “é quando a mensagem que você quer passar não chega do jeito certo para a pessoa que deveria recebê-la. Nesse processo, a ideia original pode se perder ou ser mal interpretada, causando confusões e mal-entendidos”.

Não adianta os gerentes de projetos usarem grande parte de seu tempo falando ou mandando e-mails se não se fizerem entender, de forma correta e em tempo hábil. É tão, ou mais, importante salientar que a comunicação ocorre em muitos canais, com diversos emissores e diversos receptores e em diversos momentos. E também são de responsabilidade do gerente do projeto o planejamento e controle dessas comunicações. (MOLENA, 2010, p. 05).

3. Análise do Problema

Esta área do conhecimento, que está entrelaçada em muitas outras como gestão das partes interessadas, gestão do conhecimento e gestão de recursos humanos (pessoas), precisa estar sempre sob um olhar atento e nunca deve ser negligenciada.

A busca incessante por garantir que a informação, missão e completude do que se deseja em cada tarefa, seja absorvida e compreendida entre o interlocutor e receptor, faz com que seja necessária a construção de um bom plano de gerenciamento da comunicação e se tenha uma atenção especial nas relações interpessoais (foco no indivíduo). Sendo o primeiro objetivo com grande chance de ser bem construído em se aplicando metodologias e boas práticas, enquanto o segundo dependerá de habilidades de percepção, negociação e atenção no outro, onde as relações precisam ser bem construídas. Afinal, de nada adianta ter processos claros e bem definidos se as pessoas não estiverem focadas e engajadas no propósito comum.

Imagina um efeito catastrófico após realizar todo um plano de gerenciamento de projeto para definir e consolidar um escopo, atendendo aos requisitos levantados com as partes interessadas, com metas utilizando técnicas para que sejam alcançáveis, que tenham critérios claros, que sejam específicas, mensuráveis, atribuíveis, realistas e temporais, após a construção de um cronograma para entrega no prazo com a qualidade necessária e esta estratégia não for bem comunicada e por tanto não compreendida devido à uma falha na condução da gestão da comunicação. O fatídico resultado é que os objetivos do projeto não serão alcançados. Ou seja, a falha de comunicação jogará por terra todo trabalho para a construção de um plano de projeto bem definido com todas as necessidades do projeto. Além de comprometer as entregas, desempenho e sucesso do projeto e muito possivelmente gerando algum prejuízo financeiro.

Alguns pontos são extremamente importantes quando falamos em falhas na comunicação em gerenciamento de projetos são as ocorrências de mensagens mal redigidas

com erros de ortografia, informações imprecisas e sem clareza sobre o que se deseja ou até mesmo excesso de informação.

A assertividade é fundamental para não dar margens à má compreensão. Sempre tendo o cuidado em buscar não dar possibilidade de confusão para o entendimento, ou seja, buscar por uma validação através da confirmação de compreensão da informação e permitindo o diálogo aberto e fluido para que exista a possibilidade de tirar dúvidas. Uma abordagem prolixa e muito informal também dificulta a eficiência na comunicação, informações extensas, repetitivas e com linguajar rebuscado tiram o foco para o real interesse e objetivo a ser alcançado.

Outra falha muito comum é na escolha dos canais de comunicação a serem utilizados e quando são bem escolhidos a má utilização também traz malefícios. Torna-se crucial identificar para cada situação e público-alvo qual é a melhor forma de comunicar e fazê-la bem, evitando dispersão ao sair do foco. E-mails mal escritos e com poluição visual, mensagem de texto mal redigidas, reuniões que poderiam ser e-mail ou em que os participantes não focam na solução dos problemas para definição de ações, responsáveis e prazos são exemplos de situações que podem trazer problemas na comunicação.

A falta de mapeamento de processos nos setores e a falta de alinhamento entre os setores é também algo que dificulta muito uma comunicação com eficiência dentro de uma organização. Ainda que se tenham processos, é preciso ter cuidado para que não faça sentido olhando exclusivamente para o setor, mas sendo este uma peça de engrenagens não irá se encaixar harmonicamente com as engrenagens dos outros setores, fazendo com que não funcione do ponto de vista da organização.

A falha na comunicação fica evidente quando é relatado que nas reuniões os envolvidos no processo somente anotavam as informações em agendas, pois se houvesse um gerenciamento de comunicação com procedimentos definidos e com plano de solicitação de mudanças específico, eliminaria os riscos e erros no projeto. (MATUSCHAK, 2020, p. 10).

O fluxo da informação deve fluir em todos os sentidos, quer seja da gestão para os liderados, entre os liderados em forma de colaboração e entre o liderado e a gestão, garantindo que a eficiência seja alcançada.

O feedback também é uma ferramenta para eliminação de dúvidas, ruídos, que podem determinar o insucesso do projeto. No decorrer da comunicação o gerente do projeto pode identificar distorções, ou não compreensões, de pontos importantes, com um planejamento e controle adequado dos retornos a serem exigidos. Com essa identificação, uma forma de avaliação, a participação e a ação do profissional poderão ser mais claras e pontuais, evitando o aparecimento de problemas maiores, ou o insucesso total do projeto. (MOLENA, 2010, p.05-06).

Como trata-se de uma área de conhecimento de extrema importância devido ao impacto tanto financeiro quanto ao risco de não conclusão de projetos resultando em indicadores como principal motivo de insucessos ou habilidade mais desejada em gerentes de projetos, o tema gerenciamento das comunicações tem ganhado cada vez mais relevância e atenção das organizações, visto que os aspectos culturais, comportamentais e

de valorização das capacitações nem sempre são levados em consideração e acabam trazendo levando à esta realidade preocupante.

Abreu (2020) observa que “a comunicação tem sido um assunto de constante preocupação. Percebe-se que cada parte interessada específica deve receber a comunicação por canais específicos”. Essa é uma das atenções na construção do Plano de Gerenciamento das comunicações e que pode e deve sofrer variações em diferentes projetos mesmo sendo na mesma organização. Ferramentas como Matriz de Responsabilidades ajudam nesta construção.

É preciso que os gerentes de projetos atentem para a necessidade de investir em capacitação de pessoal para que as pessoas possam estar preparadas para receber esta carga muito volumosa de informações e ainda lidar com efetividade nas inter-relações. (ALVES, 2008, p.34).

Além da capacitação de pessoal, nota-se a importância de as organizações darem autoridade para que o gerente de projetos (ou o responsável pela condução, independente do cargo ou função) consiga aplicar as metodologias e técnicas que achar adequadas dentro do contexto do projeto. De nada adianta contratar um excelente profissional se a estrutura e cultura da empresa não permitir a mudança necessária para as melhorias proporcionando os objetivos alinhados ao planejamento estratégico.

Nesse sentido é necessário um gerenciamento preciso, transparente, possibilitando a visualização das propostas, dentro das situações concretas da organização, e do mercado no qual encontra-se inserida, com a certeza de que os objetivos do gerenciamento do projeto, é ser uma ferramenta fundamental para atingir a excelência no mercado.

Ainda, é salutar que no gerenciamento dos projetos estejam presentes a eficiência e a efetividade, e que os objetivos dos projetos estejam ligados aos objetivos estratégicos. (MATUSCHAK, 2020, p. 10).

Para Molena (2010),

“a avaliação da comunicação é uma ferramenta que possibilita detectar possíveis fracassos”. E aí estaria associado a uma outra ferramenta que é a gestão do conhecimento, onde se pode identificar e registrar as falhas para implantar melhorias nas próximas oportunidades. Molena (2010) ainda ressalta, “a avaliação da comunicação não é problema somente nos projetos, mas também das organizações”.

Tem-se a ideia de que a comunicação interna, e os comportamentos referentes a ela, podem ser facilmente observados, medidos e padronizados. Preocupam-se com as estruturas formais e informais da comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais. (MOLENA, 2010, p. 07).

4. Proposta de Solução

Na prática, quando se fala de comunicação em projetos trata-se sobre as relações humanas, relações interpessoais. Para isso, entender do indivíduo (e não seria exagero se

definir ‘cada’ indivíduo) é fundamental para o sucesso na gestão da comunicação. Ou seja, a garantia que as informações importantes para seu respectivo público-alvo (partes interessadas) sejam acessíveis, entregues e compreendidas. Isso fecha o ciclo da comunicação efetiva e mútua compreensão.

Serão apresentados aqui aspectos relevantes sobre o tema a fim de se possa montar uma estratégia que seja aderente à especificidade de um projeto.

O foco do trabalho é a comunicação, porém é preciso um entendimento que ao se buscar uma organização e planejamento sobre todas as áreas de conhecimento (que seja requerida em cada projeto) a chance de se ter sucesso vai aumentar. E, de forma mais ampliada, as organizações precisam garantir a autoridade do gerente de projetos, o engajamento das partes interessadas suportadas por uma cultura organizacional que valorize a necessidade constante de mudança (mesmo que não obrigatória).

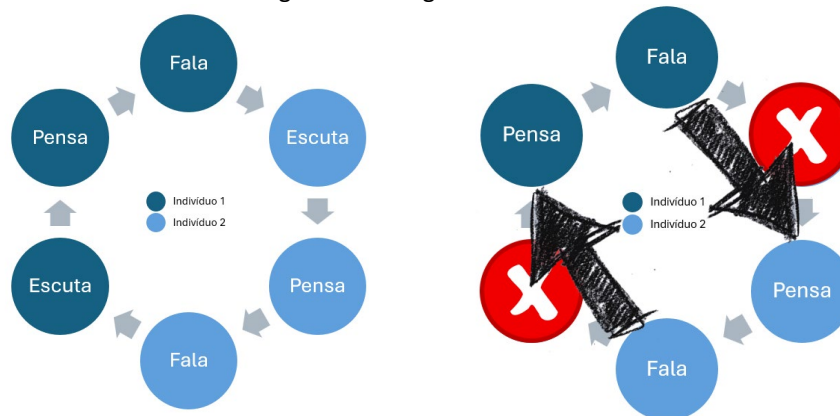
No que tange à estratégia de se ter uma comunicação mais eficiente em projetos, podem-se elencar algumas sugestões (dentro de um contexto que a existência de um plano de gerenciamento de projeto é uma premissa):

- Exercitar o diálogo eficaz (concisa, clareza e fluidez);
- Uso da escuta ativa e da comunicação não violenta;
- Realizar estudos para identificação dos perfis individuais;
- Exercitar as boas práticas em negociação;
- Definir e utilizar bem os canais e formas de comunicação;
- Elaboração de um Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas;
- Elaboração de um Plano de Gerenciamento das Comunicações;
- Definir a estrutura para Gestão do Conhecimento;
- Definir a estrutura de solicitação de mudanças.

4.1. Exercitar o diálogo eficaz

O diálogo eficaz está fundamentado na importância em ser claro, conciso e coerente com as informações para não dar margens à má compreensão. Sempre tendo o cuidado em buscar não dar possibilidade de confusão para o entendimento, ou seja, buscar por uma validação através da confirmação de compreensão da informação e permitindo o diálogo aberto e fluido para que exista a possibilidade de tirar dúvidas. Além de evitar ser prolixo e muito formal, informações extensas, repetitivas e com linguajar rebuscado tiram o foco para o real interesse e objetivo a ser alcançado.

Figura 3 - Diálogo eficaz x ineficaz



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Em um diálogo eficaz é esperado minimamente que exista o fluxo da fala, escuta, elaboração e resposta. Na Figura 3, estão representados no lado esquerdo como se espera que ocorra um diálogo e no lado direito como muitas vezes ocorre. Isso se dá quando o indivíduo está apenas buscando se defender ou até mesmo impor suas ideias. Muitas vezes elaborando (pensando) enquanto o outro fala.

4.2. Uso da escuta ativa e da comunicação não violenta

E com o intuito de trazer qualidade ao diálogo, deve-se inserir a escuta ativa e a comunicação não violenta. É quando buscamos realmente entender o outro, concentrado na fala e sem julgamentos, com interesse em construir entendimentos e dando sinais de confirmação do que está sendo dito, porém, podendo fazer breves pontuações para ajustar as informações e compreensões. Pode-se utilizar de questionamentos para validar o que foi dito. Desta forma, aumenta o nível de confiança e segurança entre os envolvidos e traz esses sentimentos para a relação e por consequência, isso será perceptível nos resultados no andamento das tarefas e do projeto.

4.3. Realizar estudos para identificação dos perfis individuais

Um dos princípios da boa relação interpessoal é entender que ninguém recebe bem uma crítica e julgamentos, entender que dificilmente os erros e falhas serão reconhecidos por quem acomete. Isso é uma característica natural do ser humano. Assim como o reforço positivo em presentear ou apenas elogiar as tarefas concluídas com êxito e sucessos trazem mais efeitos de mudanças no comportamento comparado às reprovações, castigos ou repreensões. O que piora muito se as críticas forem públicas, ou seja, que levem à exposição do indivíduo quanto às suas falhas. O elogio sim deve ser público pois trará um contágio para a busca do mesmo por cada indivíduo do grupo.

Se você e eu quisermos evitar amanhã um ressentimento que poderá prolongar-se por décadas e durar até a morte, sejamos indulgentes e não critiquemos, pois assunto nenhum justifica a crítica.

Quando tratarmos com pessoas, lembremo-nos sempre de que não estamos tratando com criaturas de lógica. Estamos tratando com criaturas emotivas, criaturas suscetíveis às observações norteadas pelo orgulho e pela vaidade. (CARNEGIE, 2012, p. 43).

Por isso, o caminho tende a ser o acolhimento, a busca por mostrar os benefícios para uma ação que se deseja que todos façam, a apresentação dos fatos que levem a pessoa ao pensamento do que de fato resultou naquela falha, para então trazer um ambiente seguro para a tratativa e construção conjunta de sugestões para correções ou melhorias.

Em lugar de condenar os outros, procuremos compreendê-los. Procuremos descobrir por que fazem o que fazem. Essa atitude é muito mais benéfica e intrigante do que criticar; e gera simpatia, tolerância e bondade. “Conhecer tudo é perdoar tudo”. (CARNEGIE, 2012, p. 46).

Isso não quer dizer que não se deva fazer as críticas e pontuações sobre as falhas e erros, mas o início da abordagem precisa ser precedido de elogios e observações de comportamentos positivos para então construir a observação sobre o resultado negativo.

4.4. Exercitar as boas práticas em negociação

Um grande desejo humano que impulsiona as ambições e anseios é a necessidade de ser importante. Uma forma inteligente de chegar a alcançar seus objetivos é sendo altruísta, compassivo e empático, uma vez que buscando entender o que é importante para o outro, o que faz sentido e o que dará importância ao outro para se tornar o propósito, elaborando uma estratégia para convergir indo ao encontro do seu objetivo fará de forma fluída ter sucesso nas relações.

Segundo Carnegie (2012), “o elogio honesto obteve resultados onde a crítica e a ridicularização falharam. Magoar as pessoas, além de não modificá-las, jamais as desperta para suas atividades”.

Negociação é a arte de convergir (através de um diálogo) todos os interesses para uma zona fértil ao encontro de uma aceitação de proposta de solução.

Naturalmente você está interessado no que quer. Está eternamente interessado em tal coisa. Mas apenas você. Ninguém mais. O resto dos homens não é diferente. Estamos todos interessados no que nós queremos. Assim, o único meio existente na terra para influenciar uma pessoa é fala sobre o que ela quer e mostrar-lhe como realizar o seu intento. Lembre-se disso amanhã, quando estiver procurando conseguir que alguém faça uma determinada coisa. (CARNEGIE, 2012, p. 61).

Na busca do que é importante para o outro, cria-se um valor na percepção das conexões dos interesses comuns, transformando as informações para que se alcance uma fluidez numa comunicação, crie uma zona segura e desperte o interesse em se realizar o que está sendo proposto.

O mundo está cheio de pessoas assim: exploradoras e que só olham para si. Por isso, o raro indivíduo que desinteressadamente procura ser útil aos outros desfruta enormes vantagens. (CARNEGIE, 2012, p. 71).

Partindo deste princípio, que uma negociação se trata da busca por interesses bilaterais (minimamente), esta demonstração deve ser sincera, pois o que se busca é uma relação ganha-ganha.

Uma demonstração de interesse, como todos os princípios das relações humanas, deve ser sincera. Deve recompensar não apenas a pessoa que se

mostra interessada, mas também a pessoa objeto de atenção. Uma rua de mão dupla: ambas as partes se beneficiam. (CARNEGIE, 2012, p. 90).

4.5. Definir e utilizar bem os canais e formas de comunicação

Um outro aspecto bastante relevante é a escolha dos canais de comunicação a serem utilizados. Torna-se crucial identificar para cada situação e público-alvo (ou parte interessada) qual é a melhor forma de comunicar. Alguns dos canais ou formas mais utilizadas são:

- e-mail (correio eletrônico);
- mensagem de texto (aplicativos de smartphones);
- chamada telefônica (ligação);
- videoconferência;
- ou um encontro presencial.

Não impedindo que seja utilizada uma combinação das opções citadas acima, que pode ser muito útil, como por exemplo: ao se realizar uma reunião (seja presencial ou por videoconferência) é prudente um registro para ratificação por ATA ou por e-mail do que foi discutido e definido, com as ações e seus respectivos responsáveis e datas de entregas (prazos); ou uma ligação ou envio de mensagem de texto/áudio para tratar de um tema específico e um registro por e-mail do que foi tratado, inclusive envolvendo mais partes interessadas sobre o alinhamento.

4.6. Elaboração de um Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas

O Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas é apontado neste trabalho como peça importante na construção das relações interpessoais. Pois é neste plano que serão levantados os requisitos que serão tratados no escopo do projeto, sendo a identificação do que é importante para cada parte interessada. Sendo uma entrada para elaboração do Plano de Gerenciamento das Comunicações.

O ganho enquanto time, a redução de perdas e retrabalho e o atendimento aos requisitos dos mais importantes stakeholders, pode ser tão significativo quanto a intitulação de sucesso ou fracasso de um projeto. (ALVES, 2008, p.35).

4.7. Elaboração de um Plano de Gerenciamento das Comunicações

Conforme o PMBOK (PMI, 2017), “o ciclo de vida do projeto é gerenciado através da execução de uma série de atividades de gerenciamento de projeto, conhecidas como processos de gerenciamento de projetos”. Para a elaboração de um Plano de Gerenciamento das Comunicações serão necessários 3 processos: Planejar; Gerenciar e; Monitorar. Estão representados na Figura 4 (anexo). E como característica, serão necessários para cada processo as etapas de ‘Entradas’, ‘Ferramentas e Técnicas’ e ‘Saídas’. Onde estarão definidas respectivamente quais são as entradas necessárias, quais técnicas e ferramentas serão utilizadas e quais as saídas de cada processo.

O detalhamento de cada etapas de cada processos estão apresentados nas Figuras no Anexo da seguinte forma:

- Planejar (Figura 5);
- Gerenciar (Figura 7) e;
- Monitorar (Figura 9).

Existe também o Diagrama de Fluxo de Dados, onde as entradas estão separadas por tipo, facilitando a identificação de onde e como buscar a informação (entradas) e como deve ser disponibilizada (saídas) após a utilização de técnicas e ferramentas, ou seja, como encontrar e aplicar os dados. Os detalhamentos desses fluxos estão apresentados nas Figuras no Anexo da seguinte forma:

- Planejar (Figura 6);
- Gerenciar (Figura 8) e;
- Monitorar (Figura 10).

4.8. Definir a estrutura para Gestão do Conhecimento

É muito importante que se faça o registro das lições aprendidas e que o projeto seja bem documentado para que este material seja utilizado como uma forma de perpetuação do conhecimento. É muito comum que o conhecimento fique com os profissionais que participaram do projeto e, em casos de desligamento por quaisquer razões este aprendizado vá com o indivíduo. Esta deve ser uma preocupação da organização, mas que pode ser uma iniciativa do gerente de projetos, principalmente sobre os projetos que estão sob sua responsabilidade, podendo ser utilizado como referência na organização.

4.9. Definir a estrutura de solicitação de mudanças

De forma similar ao exposto acima para Gestão do Conhecimento, pode-se aplicar para Solicitação de Mudanças. Faz parte da documentação do projeto o registro e precisa estar previsto no Plano de Gerenciamento das Comunicações como as mudanças precisam ser alinhadas. Definindo um fluxo para a solicitação, execução, registro e comunicação das mudanças.

5. Considerações Finais

O artigo apresentou algumas sugestões de comportamentos que podem ser aplicados do ponto de vista da comunicação para que se obtenha a mútua compreensão no gerenciamento de projetos, com uma atenção especial para a importância nas relações. Foram apresentados o problema, uma análise do problema e em seguida uma proposta de solução. Na análise do problema, foi apresentado que ineficiência em comunicação estão diretamente ligados aos insucessos de projetos.

Foi ressaltada a importância de se elaborar um Plano de Gerenciamento de Projeto contendo as abordagens das áreas de conhecimento e tudo que envolve o ciclo de vida de um projeto.

Foram dadas algumas sugestões como exercitar o diálogo eficaz, uso da escuta ativa e da comunicação não violenta, além de realizar estudos para identificação dos perfis individuais e utilização de boas práticas em negociação como aspectos que podem fazer

parte de uma estratégia de comunicação. Onde devem estar em um Plano de Gerenciamento das Comunicações que deve conter a utilização dos canais e formas de comunicação e as estruturas para Gestão do Conhecimento e solicitação de mudanças.

Visto que o tema de comunicação em projetos está altamente relacionado ao tratamento entre indivíduos, uma atenção prévia deve ser dada junto ao levantamento de requisitos das partes interessadas, pois ali se inicia a identificação do que é importante para cada indivíduo, o que fará esse indivíduo se sentir importante.

Cuidar do outro de forma genuína e sincera aumentará o nível de confiança e segurança nas relações. Daí a importância em compreender (tanto o indivíduo como as informações, leituras de expressões e corporais, culturas) para então encontrar os caminhos de ser compreendido.

Organização e planejamento serão fundamentais, assim como ter empatia e ser compassivo, para que se tenha sempre o controle do projeto com o objetivo de realizar a entregas esperadas com a qualidade esperada no tempo esperado. Trazendo assim os benefícios previstos no planejamento estratégico da organização.

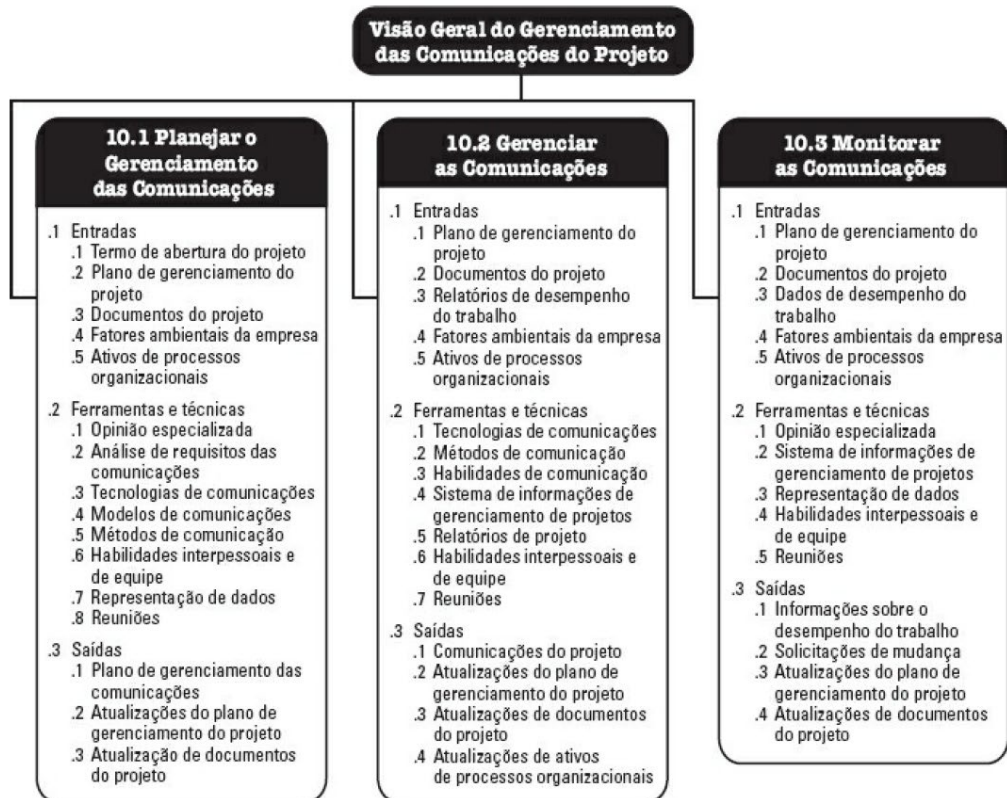
Referências

- ABREU, Geisa Cristina Real de. **Comunicação interna empresarial voltada às ações ambientais sustentáveis**. Rio de Janeiro: Revista Boletim do Gerenciamento, 2019. Disponível em: <https://www.nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento>. Acesso em: 19/11/2024.
- ALVES, Plinio de Melo. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**: Estudo de caso em uma empresa de Metais. 2008. 42 f. Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia. Juiz de Fora, 2008.
- CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. 52. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.
- MATUSCHAK, Jucilene *et al.* **Comunicação como elemento essencial na gestão de projetos**. VIII SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade e a 8ª Conferência Internacional do CYRUS Institute of Knowledge: São Paulo, 2020.
- MOLENA, Airton. **A comunicação na gestão de projetos**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.
- MONTES, Eduardo. **Habilidades em gerenciamento de projetos**. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/habilidades-em-gerenciamento-de-projetos>. 2023. Acesso em: 19/11/2024.
- PMI. Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 6 ed. Newtown Square, Pensilvânia, EUA, 2017.
- PORTAL PÓS. **7 exemplos reais de falha de comunicação e como evitá-los**. Disponível em: <https://blog.portalpos.com.br/exemplos-reais-falha-comunicacao>. 2023. Acesso em: 29/10/2024.

XAVIER, Carlos Magno. **Comunicação é o principal problema em projetos.** Disponível em: <https://beware.com.br/blog/comunicacao-principal-problema-em-projetos>. 2018. Acesso em: 19/11/2024.

Anexo

Figura 4 - Visão Geral das Comunicações do Projeto



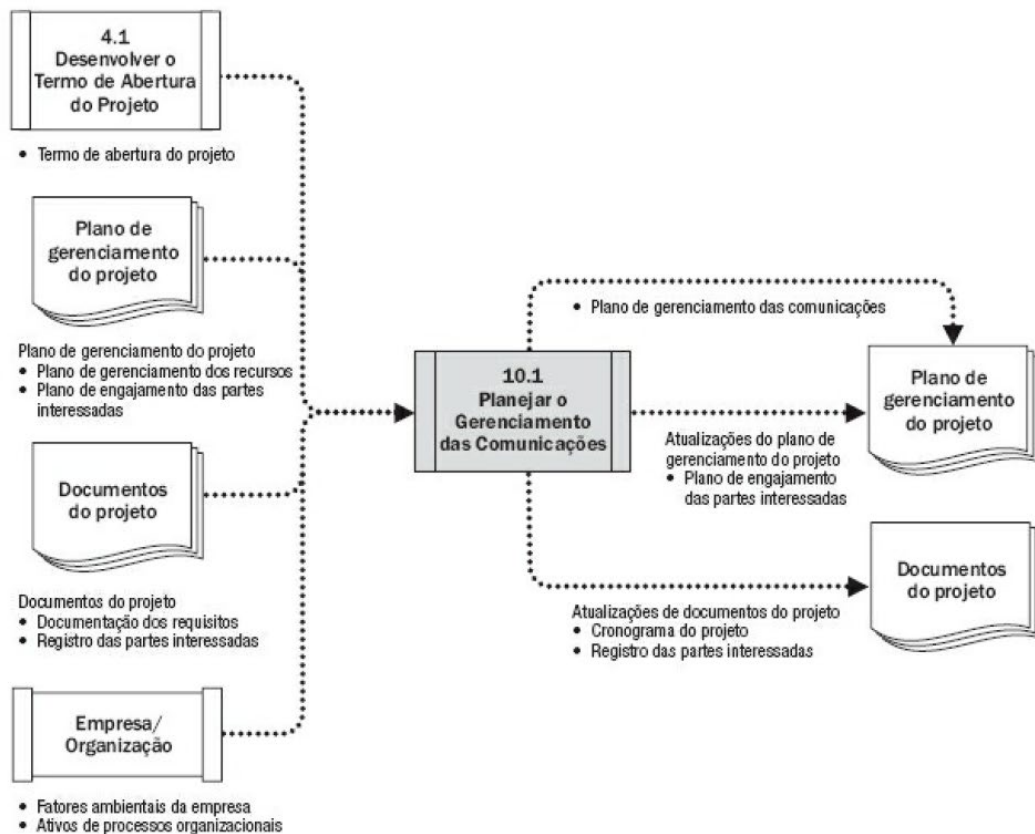
Fonte: PMI (2017), p. 346.

Figura 5 - Planejar o Gerenciamento das Comunicações



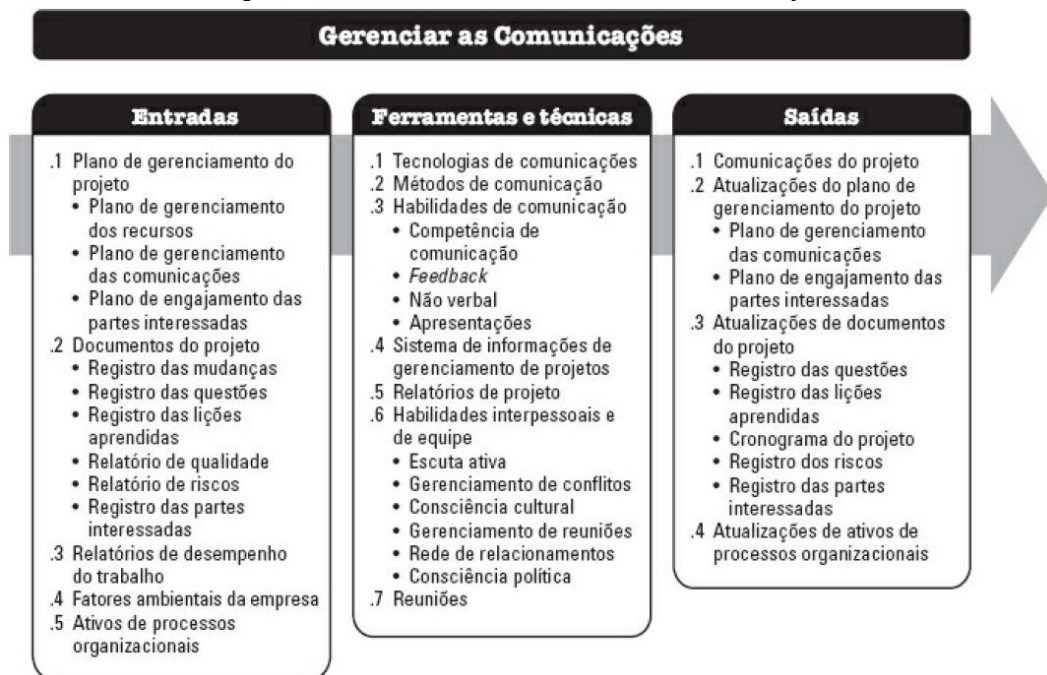
Fonte: PMI (2017), p.351.

Figura 6 - Diagrama de Fluxo de Dados - Planejar



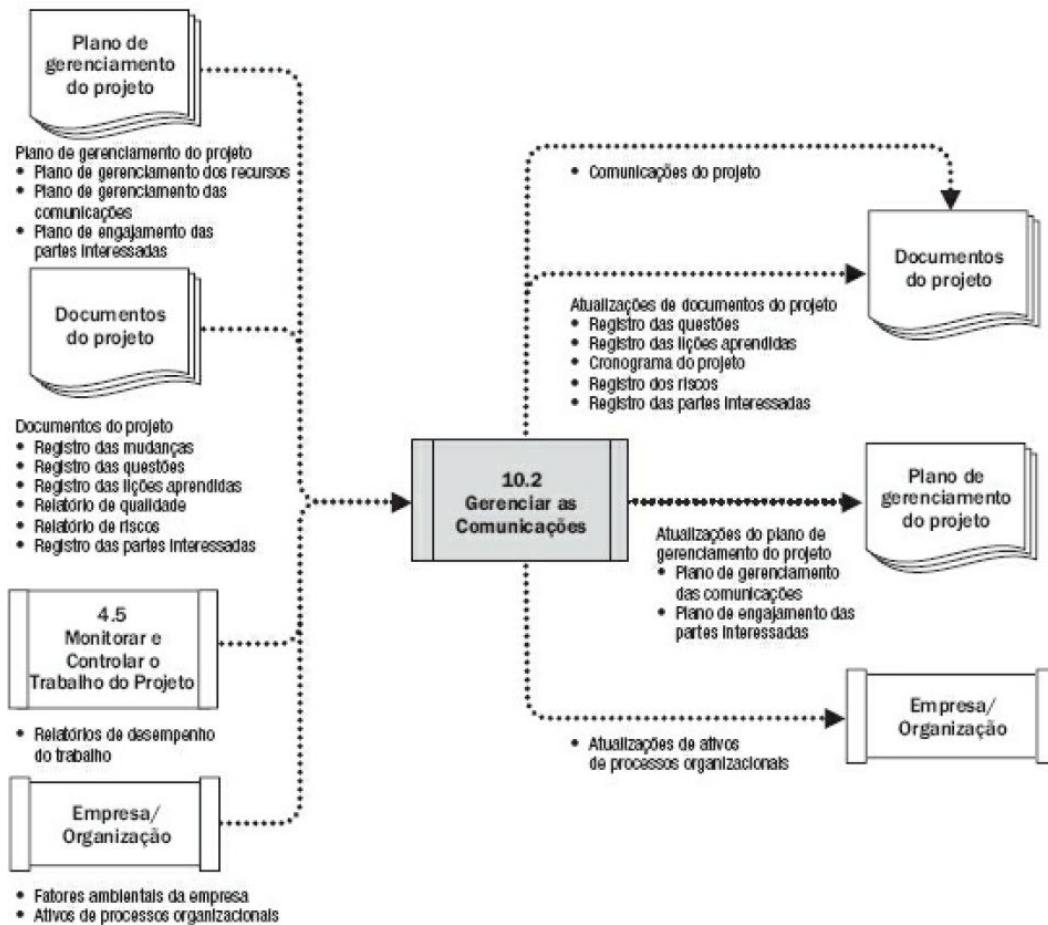
Fonte: PMI (2017), p.351.

Figura 7 - Gerenciar o Gerenciamento das Comunicações



Fonte: PMI (2017), p.360.

Figura 8 - Diagrama de Fluxo de Dados - Gerenciar



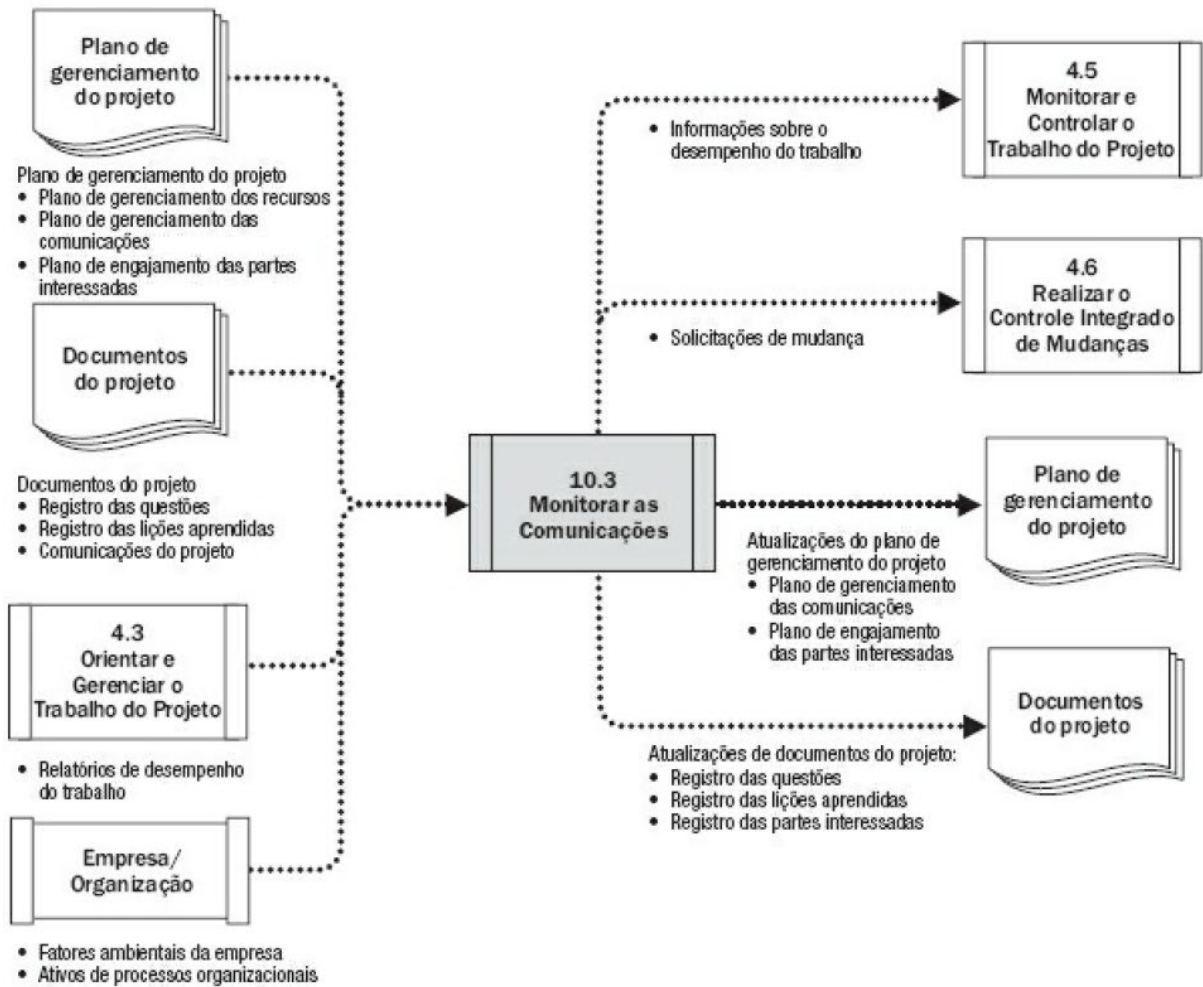
Fonte: PMI (2017), p. 360.

Figura 9 - Monitorar o Gerenciamento das Comunicações



Fonte: PMI (2017), p. 367.

Figura 10 - Diagrama de Fluxo de Dados - Monitorar



Fonte: PMI (2017), p. 368.