



Gestão & Gerenciamento

COMUNICAÇÃO COMO REFERENCIAL DE SUCESSO EM PROJETOS

COMMUNICATION AS A BENCHMARK FOR SUCCESS IN PROJECTS

Semíramis Nogueira Alves

Engenheira de Produção; Especialista em gestão e gerenciamento de projetos, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

semiramisnogueira@hotmail.com

Kleber Rodrigues

Mestre em Engenharia de Produção; Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

kleber@kleberrodrigues.com.br

Resumo

Na administração de projetos, a comunicação eficiente é um desafio essencial, exigindo dedicação total da equipe para aprimorá-la continuamente. Em situações de insucesso do projeto, é comum entre os colaboradores a percepção de que uma comunicação mais eficiente poderia ter otimizado o progresso alcançado. A comunicação frequentemente é destacada como uma das áreas prioritárias para melhorias futuras. Há várias informações essenciais a serem compartilhadas para assegurar o êxito de um projeto: expectativas claras dos envolvidos no projeto; metas bem definidas; requerimentos específicos; recursos disponíveis; atualizações regulares sobre os progressos do projeto; controle rigoroso do orçamento; solicitações de compras quando necessário; entre outros detalhes importantes para assegurar um fluxo de trabalho eficaz. Além disso é fundamental que esses dados sejam elaborados com cuidado dentro do plano de comunicação estabelecido. Dessa forma, é essencial que o projeto conte com um plano de comunicação estruturado, especificando as responsabilidades de cada envolvido e os tipos de comunicação aplicáveis. Além disso, diretrizes claras devem ser estabelecidas para garantir que as informações sejam geradas, armazenadas, distribuídas e descartadas de maneira estratégica e eficiente.

Palavras-chaves: PMI; Comunicação; Projetos.

Abstract

In project management, efficient communication is a key challenge, requiring the team's full dedication to continually improve it. In situations of project failure, it is common among collaborators to feel that more efficient communication could have optimized the progress achieved. Communication is often highlighted as one of the priority areas for future improvements. There is a variety of essential information that must be shared to ensure the success of a project: clear expectations of those involved in the project; well-defined goals; specific requirements; available resources; regular updates on project progress; strict budget control; purchase requests when necessary; among other important details to ensure an effective workflow. Furthermore, it is essential that this data is carefully prepared within the established communication plan. Therefore, it is essential that the project has a structured communication plan, specifying the responsibilities of each person involved and the types of communication applicable. In addition, clear guidelines must be established to ensure that information is generated, stored, distributed and disposed of in a strategic and efficient manner.

Key words: Communications, PMI, Projects

1 Introdução

No cenário empresarial atual a comunicação em projetos frequentemente envolve coletar e compartilhar informações com as partes interessadas. Comunicação refere-se à interação entre indivíduos que compartilham informações, pensamentos e sentimentos [1]. Pode ocorrer por meio de linguagem verbal, gestual ou quaisquer outra forma de expressão, mas para garantir uma comunicação eficiente é crucial que a mensagem seja clara objetiva e adaptada ao público-alvo. É essencial garantir que a pessoa que recebeu a mensagem tenha compreendido seu conteúdo adequadamente [2].

Nos últimos anos tem sido amplamente discutida a relevância da comunicação na gestão de projetos e diversos estudos abordaram esse tema sob perspectivas diversas na literatura especializada em gestão de projetos. Uma vez que a comunicação desempenha um papel central no sucesso dos projetos, sua ausência é frequentemente apontada como uma das principais causas de falhas nesse contexto. O relatório Pulse of profession [3]

apresentou que as organizações de alto desempenho arriscam US\$ 20 milhões para cada US\$ 1 bilhão desembolsado, ao passo que as menos bem-sucedidas comprometem US\$ 280 milhões para cada US\$ 1 bilhão desembolsado. Esta diferença de 14 vezes pode ser crucial para uma organização manter ou interromper suas operações, para o PMI empresas de alto desempenho possuem um plano de comunicação bem consolidado e estruturado.

Enquanto alguns estudiosos consideram a comunicação como um elemento-chave para o sucesso na gestão de projetos, outros a definem como uma das competências mais essenciais e cruciais para os gestores de projetos. [4].

Segundo o PMI [1] através do PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), garantir uma comunicação eficaz é garantir que as partes interessadas compreendam claramente os objetivos do projeto, metas a serem alcançadas, expectativas e o papel de cada um. Desta forma, conseguimos alinhar que todos os *stakeholders* estejam na mesma página e trabalhando em direção a um objetivo em comum.

Conforme explicado anteriormente, uma das principais causas de falha em atividades em todo o mundo é o processo lento de comunicação. Um estudo que analisou 300 empresas no Brasil aponta a comunicação como a principal causa de falhas em 76% das empresas brasileiras selecionadas em uma pesquisa realizada pelo PMI [3].

"O problema em questão não é novo e só tem se tornado evidente nos últimos anos", alerta o diretor do PMI-Rio, Walter Krause [3].

O insucesso na entrega de projetos bem-sucedidos tem ocupado o primeiro lugar na lista de inquietações gerenciais por um longo período, sendo a comunicação reconhecida como o principal motivo pelo qual as empresas não conseguem influenciar e obter êxito na administração de projetos. A relevância da comunicação na literatura de gestão de projetos tem sido extensivamente estudada, com ênfase na conexão entre comunicação e gerenciamento de projetos. [4].

Conforme o relatório de Gallup [5], intitulado Estatísticas de Comunicação no Local de Trabalho, constatou-se que 43% dos líderes empresariais reconhecem que falhas na comunicação impactam negativamente a produtividade. Além disso, 42% afirmam que essas falhas levam à perda de prazos e ao atraso nos cronogramas, resultando em implicações financeiras diretas para as organizações. [6].

De acordo com o Grammarly [7], *The State of Business Communication*, uma comunicação deficiente pode intensificar o estresse e a rotatividade de pessoal. Certamente, os problemas mais evidentes resultantes de uma comunicação inadequada estão relacionados a falhas no trabalho. Em outras palavras, uma comunicação inadequada pode fazer com que as pessoas interpretem mal as suas atribuições profissionais, resultando, conseqüentemente, em projetos malsucedidos, prazos perdidos e profissionais desmotivados.

Neste contexto, o objetivo deste artigo é analisar as causas e conseqüências das falhas na comunicação em projetos e propor estratégias de comunicação eficazes baseadas nas melhores práticas recomendadas pelo PMI e outros estudiosos. Importante destacar que, embora as organizações reconheçam o papel vital da comunicação, muitas enfrentam dificuldades na sua execução efetiva. Além disso, a pesquisa buscará investigar, por meio de uma revisão teórica, os impactos negativos que ocasionam insucesso em projetos

decorrentes de falhas na comunicação, apontando como solução, boas práticas e mecanismos buscando uma comunicação mais assertiva e eficiente a fim de evitar ineficiência dos projetos e prejuízos institucionais. Esta pesquisa adota uma abordagem **qualitativa e exploratória**, baseada em revisão bibliográfica de artigos acadêmicos, relatórios institucionais e diretrizes do PMI.

2 A Importância da Comunicação em projetos

O Gerente de projetos vem ao longo dos anos percebendo o valor que as competências profissionais proporcionam a organização e aos projetos. Organizações que são impulsionadas pelo sucesso buscam sempre executar seus projetos cada vez melhor. Empresas que buscam alta performance possuem objetivos, estratégias e intenções de negócios bem definidos e alinhados às melhores práticas de gestão. Elas sabem exatamente aonde querem chegar, sempre buscando minimizar os riscos através da melhoria dos resultados [8].

A gestão de projetos é uma maneira sistemática de planejar, executar e controlar atividades para atender a objetivos específicos dentro de um prazo e orçamento definidos. O gerenciamento de projetos é o processo de aplicar técnicas, melhores práticas, métodos e ferramentas para garantir o sucesso do projeto e atender aos requisitos do cliente e/ou objetivos organizacionais. [9].

Assim, as organizações implementam suas estratégias através de projetos que são executados através de escritórios de gerenciamento de projetos, que cada vez mais adotam um papel estratégico dentro das corporações [10].

Para Dinsmore e Silveira Neto [11], dependem fundamentalmente das pessoas, sendo elas as responsáveis pelo planejamento, execução e sucesso das iniciativas organizacionais. A gestão de tarefas diárias está diretamente ligada a comunicação e a busca pela alta performance. As pessoas desempenham papéis essenciais em todas as fases do ciclo de vida de um projeto, desde o planejamento até a execução, monitoramento e encerramento e é através da comunicação que podemos compartilhar informações, atualizar progresso, resolver problemas e manter todos os *stakeholders* informados e atualizados. Estudos demonstram que projetos bem-sucedidos estão diretamente relacionados a uma boa comunicação e colaboração entre os *stakeholders* [12]. Portanto a distribuição das informações apoia o crescimento das relações colaborativas dentro do ambiente de trabalho [13].

Segundo o IPMA, a força da inteligência organizacional em equipes de projeto está intrinsecamente ligada à forma como uma equipe de projeto utiliza acertadamente os canais de comunicação, coleta e interpretação de dados. Assim, é capaz de tomar decisões informadas e reagir de maneira apropriada às adversidades de um projeto [14].

Embora demonstrado por diversos autores o papel vital da comunicação em projetos, uma pesquisa realizada pelo PMI-Rio, revelou que a comunicação é o segundo fator menos considerado pelas organizações durante a fase de planejamento de projetos. No entanto, paradoxalmente, a má comunicação aparece como o segundo maior fator de falhas em projetos, ficando atrás apenas do descumprimento de prazos [15]. Ou seja, apesar da comunicação apresentar um grave risco aos projetos e programas, seu planejamento ainda é

negligenciado pelas organizações. Um gerente de projeto dispõe mais de 80% do seu tempo se comunicando, fazendo com que essa habilidade seja cada vez mais propensa e necessária [16].

A pesquisa pulse of the Profession realizada em 2018 demonstra novamente a importância da comunicação em projetos, quando relata que após analisar uma base de dados de 5.402 (cinco mil quatrocentos e dois) profissionais de projetos do mundo inteiro, 29% apontaram que a comunicação foi a causa primordial para o fracasso do projeto conforme demonstrado na figura abaixo [3].

Figura 1: Quais as causas primárias das falhas em projetos nos últimos 12 meses respondido por gerente de projetos em uma pesquisa realizada pelo PMI.



Fonte: PMI [3].

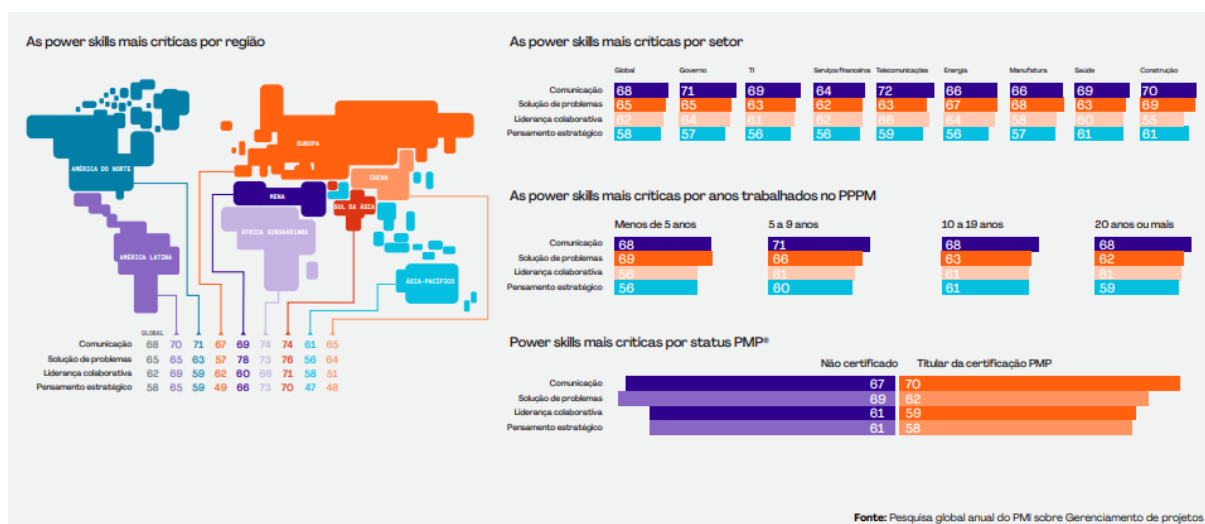
Um importante perspectiva do desenvolvimento profissional é trabalhar em uma organização que entenda a relação entre projetos e estratégia, e que possua uma cultura que defenda o gerenciamento de projetos. Isso engloba enfatizar a comunicação, o reconhecimento da necessidade de patrocinadores e a transferência de conhecimento de forma eficaz [3].

Os gerentes de projetos relatam na pesquisa *pulse of profession de 2021* que a transformação genuína da empresa não se concretiza sem a participação das pessoas, para isso, elas necessitam possuir competências de impacto como liderança participativa, empatia, um pensamento criativo, aptidão para estabelecer laços de credibilidade, aprimoradas constantemente através de múltiplas abordagens [1]. As empresas que obterão uma vantagem competitiva não serão aquelas com maior esperteza tecnológica, mas sim aquelas que combinarão esta experiência com qualidades humanas únicas para responder a desafios cada vez mais complexos e ambíguos. Isto explica o motivo das empresas dinâmicas, e as empresas tradicionais priorizarem as principais competências de impacto em detrimento a ciência de dados e das competências de desenvolvimento. A soma entre talento e tecnologia é a única forma de avançar em direção as mudanças reais. Durante a maior crise sanitária e humanitária do século XXI, que foi a pandemia, o desenvolvedor

indiano de infraestruturas GMR Group, assim como muitas empresas, acelerou a transformação digital, utilizando novas tecnologias como a modelação 3D e mudando para uma plataforma digital de gestão de projetos para acompanhar seus projetos no mundo. O objetivo era aperfeiçoar os processos e reduzir os desperdícios, mas foi uma mudança enorme pois havia uma dependência gigantesca em planilhas demoradas. Isso só foi possível através da construção de confiança entre a empresa e seus colaboradores através de comunicações claras e objetivas sobre a mudança. Durante a pandemia empresas ao redor do mundo tiveram que abolir, mesmo que momentaneamente, as folhas de pontos e adotaram tecnologias de ponto, ou até mesmo mensuraram o trabalho remoto de seus funcionários através de metas e entregáveis do projeto, essa ação trouxe mais confiança entre os profissionais e seus líderes, sendo assim identificou-se que mesmo na pandemia a maior parte dos projetos atendeu às metas planejadas e à intenção do negócio, e muitos foram concluídos dentro do orçamento e no prazo, em comparação com o Pulse of the Profession® do ano passado. [1].

A importância da comunicação dentro das habilidades pessoais de um gerente de projetos é revelada também na pesquisa *pulse of profession* de 2023, demonstrando que a comunicação está dentro das quatro principais *power skills* que apoiam os profissionais de projetos a cumprir seus objetivos [17]. A edição de 2023 abordou as habilidades interpessoais e sua relação com o sucesso dos projetos, demonstrando que 92% dos entrevistados acreditam que os profissionais de projetos que desenvolvem suas habilidades em comunicação estarão mais aptos a cumprir os objetivos de um projeto. Essa pesquisa utilizou como base de dados quase 3.500 (três mil e quinhentos) profissionais da área de projetos no mundo todo [17]. Entre as respostas reportadas pelos gerentes de projeto nesta pesquisa de 2023, identificamos por meio da figura abaixo, o resultado em porcentagem demonstrando as habilidades fundamentais que apoiam os gerentes de projetos a atingir os objetivos organizacionais. Neste gráfico, podemos identificar com destaque a comunicação

Figura 2: Habilidades mais críticas por região



Fonte: PMI [17]

Os estudos do PMI dos últimos 10 anos demonstram que falhas na comunicação são um dos principais fatores que levam ao insucesso dos projetos. No entanto, reconhecer a

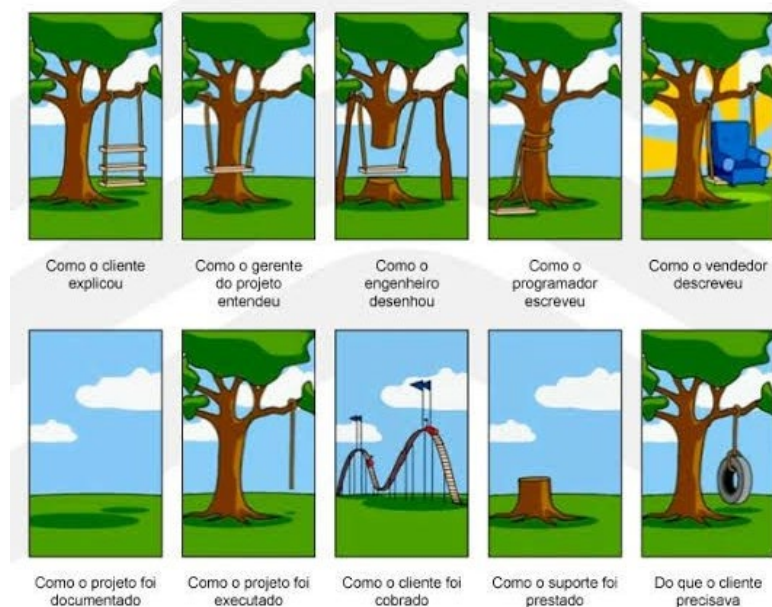
importância da comunicação não é suficiente para garantir sua eficácia. Para evitar problemas recorrentes, é fundamental adotar estratégias estruturadas de gerenciamento da comunicação ao longo de todas as fases do projeto.

3 Principais causas na falha da comunicação

Como a comunicação pode ser a chave para o sucesso de um projeto, entender as circunstâncias sob as quais ocorrem falhas de comunicação torna-se crítico. Existem diferentes obstáculos, por exemplo, físicos e de tempo, que têm um impacto negativo na transmissão e recepção de mensagens. Diversas causas podem levar a tais erros, incluindo diferenças culturais, definições insuficientemente claras de responsabilidade e objetivos, entre outras barreiras. Portanto, uma compreensão completa do problema é essencial para garantir que as soluções sejam eficientes.

As dificuldades de percepção ocorrem devido à subjetividade da interpretação das mensagens, sendo influenciadas por fatores como nível educacional, contexto cultural e experiências individuais. Dificuldades de percepção podem ser minimizadas através do uso de palavras com significado exato. A personalidade e os interesses, como os gostos e desgostos individuais, impactam as comunicações. As pessoas costumam escutar com atenção assuntos de seu interesse, mas ignoram assuntos desconhecidos ou maçantes. A Figura 3 ilustra como diferenças na interpretação das mensagens podem levar a desalinhamentos na percepção e na entrega de um projeto [18].

Figura 3: Como uma má interpretação pode influenciar na percepção e entrega de um projeto



Fonte: Kerzner [18]

O ruído comunicacional pode distorcer ou obscurecer informações essenciais na transmissão da mensagem. Esse fenômeno ocorre devido a filtros cognitivos individuais, que influenciam tanto a formulação quanto a recepção da comunicação, gerando interpretações

equivocadas. Causando, portanto, ambiguidade nos permitindo escutar o que desejamos, ou permitindo ouvir o que o grupo deseja [18].

De acordo com a revista *The Economist* (2018), 42% dos entrevistados identificaram a diversidade de estilos de comunicação como a principal causa da falta de comunicação profissional. Em um contexto onde as ferramentas de comunicação estão em constante evolução e em tempo real, essa dificuldade é exacerbada pelas diferenças geracionais e funcionais nas preferências de comunicação.

A ausência de feedback torna as comunicações imperfeitas e causadoras de conflitos. Em geral, as pessoas não se sentem comprometidas em proporcionar o retorno, seja devido a uma sensação de poder, falta de hábito, desatenção, desvalorização das relações interpessoais ou simplesmente por falta de educação, dificultando o alinhamento entre equipes e stakeholders. Ouvir o que cada um da equipe do projeto tem a dizer é crucial; caso contrário, ele pode não compreender o quanto sua contribuição é relevante para o fluxo de informações internas. [19].

De acordo com Marchiori [20], a organização deve parar e começar a ouvir o que cada profissional tem a contribuir para o desenvolvimento da organização e projeto. Em outras palavras, a dificuldade em resolver problemas de comunicação está relacionada à ausência de uma cultura organizacional que fomente o diálogo, através da reflexão coletiva e do pensamento em equipe.

De acordo com a *Fast Company Brasil* [21], uma grande dificuldade em que as empresas e projetos estão encontrando é garantir que as informações internas cheguem de forma mais efetiva até as pessoas. Os dados analisados pela *Fast Company* evidenciaram que apenas 4 a cada 10 colaboradores visualizam as comunicações enviadas pela empresa, com taxa média de visualização de 42%. A desinformação sobre o que acontece no ambiente de trabalho traz prejuízos enormes fazendo com que os profissionais não estejam alinhados com os objetivos da organização.

O excesso de informações pode prejudicar a clareza e a eficiência da comunicação em projetos. Segundo Kerzner [18], longos fluxos de e-mails, documentos extensos e reuniões excessivas geram sobrecarga cognitiva, dificultando a assimilação do conteúdo essencial. Portanto, estar exposto a um excesso de informações pode levar à dificuldade de processar e entender a mensagem principal.

4 Impactos das Falhas de Comunicação nos Projetos

A comunicação é o alicerce de qualquer projeto bem-sucedido. No entanto, quando esse pilar é negligenciado ou mal estruturado, os impactos podem ser devastadores. Problemas de alinhamento entre stakeholders, perda de produtividade, estresse organizacional e desperdício de recursos são apenas algumas das consequências de uma comunicação ineficaz. Empresas que não investem em estratégias claras e objetivas para garantir um fluxo eficiente de informações correm o risco de comprometer não apenas o sucesso de um projeto específico, mas a própria sustentabilidade do negócio.

Neste contexto, compreender os impactos das falhas de comunicação torna-se essencial para minimizar riscos e otimizar os processos. A seguir, exploramos as principais consequências desse problema e como ele afeta diretamente os resultados organizacionais.

4.1 Falta de Alinhamento entre os Stakeholders gerando deficiência na entrega.

A comunicação ineficiente entre as partes interessadas (*stakeholders*) pode gerar desentendimentos sobre as expectativas e objetivos do projeto. A falta de clareza sobre os prazos, recursos e escopo necessários frequentemente leva a deficiência na entrega dos resultados desejados. A definição inadequada de requisitos e a ausência de uma comunicação clara sobre as metas podem acarretar mudanças constantes no escopo e no direcionamento do projeto, gerando custos extras e prolongando os prazos.

4.2 Diminuição da produtividade dos trabalhadores.

De acordo com pesquisa publicada na Revista Valor Econômico (2019), a comunicação ineficaz contribui para a deterioração do ambiente organizacional, reduzindo a produtividade e aumentando a tensão no local de trabalho. Os fatores mais prejudiciais identificados na organização estudada incluem: o uso inadequado de instrumentos de comunicação, a ausência de informações precisas e a dificuldade em obter os conhecimentos necessários para executar uma tarefa.

4.3 Intensificação do estresse e rotatividade de profissionais.

Em conformidade com o que foi evidenciado anteriormente, o relatório da *Grammarly, The State of Business Communication*, constatou também que uma comunicação deficiente pode intensificar o estresse e a saída de funcionários, um fenômeno que pode ser denominado esgotamento profissional (*burnout*).

Esta pesquisa realizada com profissionais do conhecimento revelou que:

- 50% reconheceram que a falta de comunicação elevou suas taxas gerais de estresse.
- 34% afirmaram que a satisfação no trabalho diminuiu.
- 30% afirmaram que a ausência de comunicação afetou sua autoconfiança no trabalho.
- 22% pensaram em procurar um novo trabalho por causa da comunicação deficiente.

Em outras palavras, até que a gestão e as equipes de projeto concordem sobre o que é uma comunicação efetiva, as organizações e projetos continuarão a perder dinheiro por causa de estratégias de comunicação ineficazes. [7].

4.4 Falha na transferência de conhecimento

Uma ferramenta de aprendizado que auxilia o fortalecimento e desempenho da equipe é a transferência de conhecimento, enfatizando a colaboração, inovação e orientação individualizada. Comunicar-se de maneira compreensível, saudável, assertiva e sem tabus é essencial para um bom funcionamento institucional, a transferência de conhecimento de forma transparente através da comunicação precisa ser uma cultura da empresa. A pesquisa Pulse de 2015 percebeu que poucas organizações são profundamente eficazes em transferência de conhecimento, apresentando que apenas 14% de todas as organizações informam que são altamente eficazes nessa prática. A transferência de conhecimento retrata uma competência organizacional crítica, mas constantemente subestimada que vai desde captar e compartilhar lições apreendidas até reduzir o impacto da perda de funcionários experientes. Neste cenário, quais seriam alguns casos de risco em um projeto/ organização que não transfere conhecimento? O primeiro será desperdiçar dinheiro e

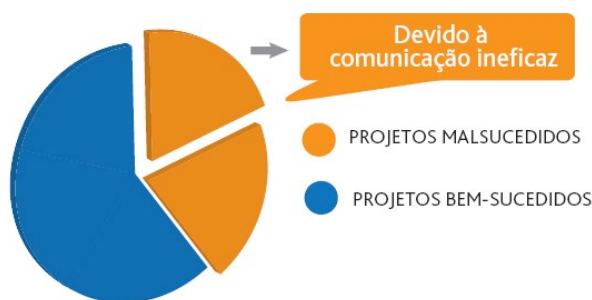
tempo, visto que através de mapeamento de lições apreendidas podemos descobrir projetos semelhantes para que não seja repetido os mesmos erros [22].

Uma pesquisa do Gallup chamado "State of the American Manager" indicou que manter uma comunicação constante e regular entre os gestores e seus times pode incrementar em até três vezes o grau de envolvimento dos colaboradores. É primordial essa interação constante para propiciar uma área de trabalho mais cooperativo e estimulante [5].

4.5 Aumento do custo/ prazo dos projetos

Nem todos os projetos alcançam êxito. Em geral, dois em cada cinco projetos falham em atingir seus objetivos iniciais e as intenções do negócio, sendo que metade desses fracassos está relacionada à comunicação inadequada. De acordo com o relatório **Pulse of the Profession** [15], a comunicação ineficaz representa um risco financeiro significativo. Estima-se que **US\$ 75 milhões** estejam em risco para cada **US\$ 1 bilhão** investido em projetos, representando mais da metade do total de **US\$ 135 milhões** em perdas projetadas.

Figura 4: Um em cada cinco projetos é malsucedido devido à comunicação ineficaz



Fonte: PMI [15].

5 Estratégias de comunicação que a organização pode adotar para aumentar a performance.

A comunicação eficaz é essencial na gestão de projetos, mas não garante, por si só, que a mensagem será compreendida com clareza. Para assegurar uma transmissão eficiente de informações, diversos fatores precisam ser considerados além da habilidade de se expressar. De acordo com o plano de comunicação do PMI, a clareza na comunicação depende também de compreender o público-alvo, escolher o meio de comunicação adequado, assegurando que a mensagem seja recebida e compreendida de forma correta, e adaptar a linguagem e o tom conforme o contexto.

Dessa forma, uma comunicação eficiente envolve um processo contínuo de troca de informações, ajustes e validação. A seguir, apresentamos técnicas amplamente reconhecidas para aprimorar a comunicação em projetos.

- Obter feedback, possivelmente em mais de uma forma

Para confirmar que a mensagem foi recebida corretamente, busque feedback de diferentes formas (escrito, verbal etc.). Esse retorno é essencial para confirmar o entendimento e realizar ajustes quando necessário.

- Estabelecer canais de comunicação eficiente (que seja utilizado por toda equipe)

Estabeleça canais claros e acessíveis, utilizados por toda a equipe. A comunicação deve ser constante e fluída para afirmar que todos os envolvidos tenham acesso às informações necessárias.

- Determinar o grau de sensibilidade do receptor às suas comunicações

Considere o grau de sensibilidade do receptor às suas comunicações. Cada pessoa pode interpretar a mesma mensagem de forma diferente, então é fundamental estar ciente disso e adaptar a abordagem.

- Estar ciente do significado simbólico, como expressões nos rostos das pessoas

Esteja atento ao significado das expressões faciais, postura e outros sinais não-verbais, que podem enriquecer a comunicação ou indicar problemas não resolvidos.

- Comunicar-se no momento adequado

Comunique-se no momento adequado, sem sobrecarregar ou perder o foco. A comunicação precisa ser feita no momento certo para ser eficaz e evitar confusões.

- Reforçando palavras com ações

As palavras são poderosas, mas reforçar com ações pode garantir que a mensagem seja mais clara e impactante. Cumprir o que foi prometido fortalece a comunicação.

- Evitar linguagem rebuscada, utilização de siglas técnicas para profissionais que não são técnicos, procure utilizar uma linguagem simples e de fácil entendimento.

Evite jargões ou siglas técnicas, a menos que todos os envolvidos compreendam. Usufrua de uma linguagem simples e acessível para se assegurar que todos entendam a mensagem sem dificuldades.

- Usar redundância (ou seja, dizer uma informação de duas maneiras diferentes) sempre que possível.

Sempre que possível, repita a informação de maneiras diferentes para garantir que todos compreendam completamente. A redundância ajuda a evitar mal-entendidos.

O PMBOK (Project Management Body of Knowledge), guia das melhores práticas do gerenciamento de projeto editada pelo PMI (Project Management Institute), relata três processos importantes para obter um gerenciamento da comunicação sólido. [23].

Planeje o gerenciamento das comunicações: De acordo com o PMI, o primeiro passo é planejar como as comunicações serão realizadas. Analise as necessidades de informação dos stakeholders, os meios disponíveis e as especificidades do projeto. Elabore um plano adequado para garantir que todos recebam as informações corretas na hora certa.

Gerencie as comunicações: Após o planejamento, o gerente de projeto deve garantir que as informações sejam coletadas, distribuídas e armazenadas de maneira eficaz e eficiente. Isso inclui a distribuição de relatórios, atualizações e outros documentos necessários para o andamento do projeto.

Monitore as comunicações: O terceiro processo envolve acompanhar as comunicações ao longo do projeto, assegurando que as necessidades de informações dos stakeholders estão sendo atendidas e que a comunicação continua fluida e eficaz.

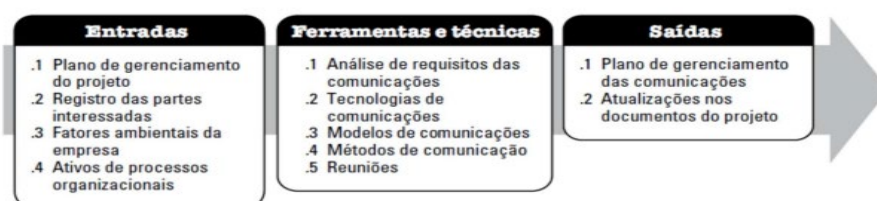
No planejamento da comunicação, o gerente de projetos deve mapear processos estratégicos para assegurar que as informações sejam geradas, distribuídas e compreendidas corretamente por todos os stakeholders. Exemplos importantes no planejamento da comunicação são: analisar as expectativas e conectar as partes interessadas do projeto e analisar a linguagem a ser adotada com cada stakeholder, padronizar meio de comunicação, promover uma cultura da comunicação efetiva garantindo meios adequados para distribuição de informações, resolução de problemas e controle de mudanças.

Uma forma excelente de planejar a comunicação do projeto é através de perguntas: Quem realizará o que, quando e de que maneira? Aprofundando ainda mais, o planejamento de comunicação responde às seguintes questões:

- Quem será o responsável pela comunicação do projeto?
- Quem será o destinatário das informações?
- Quando as informações começarão a circular?
- Quais são as informações vitais que precisam ser divulgadas?
- Como as informações serão propagadas?

É importante lembrar que o gerente de projeto de forma alguma precisa realizar todas as tarefas. A função do gerente de projeto na gestão do projeto é assegurar a definição e execução de um plano de comunicação. Sem dúvida, em várias situações, o gestor do projeto será quem iniciará as comunicações do projeto. Quanto maior for o envolvimento da equipe no processo comunicacional, maior será a probabilidade de sucesso do projeto. Para assegurar a elaboração de um plano eficaz, o livro *Um guia do conhecimento em gestão de projetos*, 6ª Edição, sugere que o processo de planejamento do gerenciamento das comunicações inclui entradas, ferramentas e técnicas, além de saídas. A seguir, uma ilustração extraída do guia.

Figura 5: Planejar o gerenciamento das comunicações: Entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



Fonte: PMI [15]

Conforme demonstrado acima, a entrada deste processo é formada por uma série de informações importantes para começar a construção do plano:

- a. Plano de gerenciamento do projeto: Permite que o gerente de projetos possa identificar informações valiosas sobre todas as fases do ciclo de vida do projeto.
- b. Registro das partes interessadas: com a identificação necessária para um bom planejamento da distribuição da comunicação para as partes interessadas.
- c. Fatores ambientais: onde apresenta a estrutura da organização com um grande fornecedor de requisitos para a comunicação do projeto.

- d. Ativos de processos organizacionais: aqui evidenciamos as lições aprendidas com um grande suporte a construção do plano, visto que constam informações importantes de outros projetos.

6 Considerações Finais

A comunicação é um fator determinante na gestão de projetos, influenciando diretamente a produtividade, o alinhamento entre stakeholders e a eficiência operacional. Como discutido ao longo deste artigo, falhas na comunicação podem resultar em prazos extrapolados, aumento de custos, dificuldades na tomada de decisão e desorganização das equipes, comprometendo significativamente os resultados esperados.

Embora a importância da comunicação seja amplamente reconhecida, sua implementação prática ainda enfrenta desafios dentro das organizações. Muitas vezes, a falta de um plano estruturado leva a ruídos no fluxo de informações, dificultando a coordenação das atividades e ampliando riscos operacionais. Em contrapartida, empresas que adotam estratégias claras e eficientes de comunicação tendem a minimizar incertezas, fortalecer a colaboração entre equipes e melhorar a previsibilidade dos projetos.

Nesse sentido, torna-se essencial que gestores priorizem a comunicação como um pilar estratégico, integrando práticas bem definidas, como o uso de canais apropriados, a definição de fluxos de informação e a garantia de um monitoramento contínuo. A adoção de diretrizes estruturadas, como as recomendadas pelo PMI, não apenas contribui para reduzir falhas operacionais, mas também fortalece a governança dos projetos, aumentando a capacidade organizacional de atingir suas metas com mais eficiência.

Referências

- [1] PMI. Project Management Institute. Pulse of the Profession In-Depth report. **Além da Agilidade** 2021. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf?rev=660121e6dc8a47338577e0ec79d66600&sc_lang=temp=pt-BR
- [2] CHALUB, Samira. **Funções da linguagem**. São Paulo: Ática, 1995
- [3] PMI. Project Management Institute. Pulse of the Profession In-Depth report: **Success in disruptive Times**. 2018. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf?sc_lang=temp=pt-PT&v=334a50d7-b1d5-427a-a807-e46625a4fa8f
- [4] NYANDONGO, Kwete Mwana; DAVIDS, Maralise. **The impact of communication on project performance: An empirical study**. 2017. University of Johannesburg, Johannesburg, South Africa. [The impact of communication on project performance: an empirical study - University of Johannesburg \(uj.ac.za\)](https://www.uj.ac.za/research-and-innovation/working-papers/2017/01/the-impact-of-communication-on-project-performance-an-empirical-study)

- [5] GALLUP. **Indicator Employee Well Being. Gallup.** 2024. Disponível em: <https://www.gallup.com/394424/indicator-employee-well-being.aspx>. Acesso em: 02 out. 2024
- [6] HELLIWELL, J. F., LAYARD, R., SACHS, J. D., DE NEVE, J.-E., AKNIN, L. B., WANG, S. (Eds.). **Wellbeing Research Centre.** World happiness report 2024. University of Oxford: <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2024/WHR+24.pdf>. Acesso em: 02 out. 2024.
- [7] GRAMMARLY. **2024 State of Business Communication.** Disponível em: <https://go.grammarly.com/thankyou/content/2024-SOBC-Report>. Acesso em: 02 out. 2024
- [8] KOTTER, J. **Accelerate!** Harvard Business Review. novembro de 2012. <http://hbr.org/2012/11/accelerate/ar/p>
- [9] CHAVES, Lucio Edi... [et al.]. **Gerenciamento da Comunicação em projetos.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014. BERZKALNS, I. **Project communication—foundation for project success.** Paper presented at PMI® Global Congress 2003—EMEA, The Hague, South Holland, The Netherlands. Newtown Square, PA: Project Management Institute. (2003). <https://www.pmi.org/learning/library/project-communication-foundation-project-success-7796>
- [10] GRANDER, G., DAL VESCO, D. G.; RIBEIRO, I. **The Effect Of Project Governance And Performance Management On Organizational Strategy: A Multi-Group Analysis Under The Prism Of Performance Indicators.** Revista de Gestão e Projetos, 10(2). 2019.
- [11] DINSMORE, Paul; SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da. **Gerenciamento de Projetos e o Fator Humano.** Rio de Janeiro. Qualitymark, 2007
- [12] DIALLO, Amadou; THUILLIER, Denis 2005. **Une analyse de la perception des coordonnateurs de projets de développement en Afrique.** Region et Developpement, Universite du Sud - Toulon Var, vol. 22.
- [13] KARLSEN, J. T. **Project owner involvement for information and knowledge sharing in uncertainty management.** 2010. International Journal of Managing Projects in Business, 3(4), 642–660. doi:10.1108/17538371011076091
- [14] JONES, David. **The power of organizational intelligence within project teams**, obtida de <https://ipma.world/the-power-of-organisational-intelligence-within-project-teams/>. IPMA, 2023.
- [15] PMI. Project Management Institute. Pulse of the Profession In-Depth report: **The high cost of Low Performance.** 2013. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2013.pdf?v=ea999bc1-9a0e-4de7-aa82-4d9d47c3df60&sc_lang=temp-pt-PT
- [16] PMI. Project Management Institute. Pulse of the Profession In-Depth report: **À frente da curva: como construir uma cultura focada no futuro.** 2020. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought->
-

- [leadership/pulse/pmi-pulse-2020-final.pdf?v=48d2a749-4b16-43de-8de7-ddf763afcd1b&sc_lang_temp=pt-PT](#)
- [17] PMI. Project Management Institute. Pulse of the Profession In-Depth report: **Power Skills, Redefining Project Success**. 2023. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf?rev=427949fcd684485a020cc72ea219f32&sc_lang_temp=en
- [18] KERZNER, H. (2009) Project Management. **A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. 10th Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- [19] FRANCISCO, Aline Moreira; BARBOSA, Jéssica de Souza; PUHL, Camila. **Falhas de Comunicação dentro das organizações**. Revista Tecnológica da FATEC-PR, v.1, n.11, p. 18-28, jan/dez, 2020
- [20] MARCHIORI, Marlene Regina. **Organização, cultura e comunicação: elementos para novas relações com o público interno**. 1995. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995. Acesso em: 29 set. 2024.
- [21] FAST COMPANY. **6 em cada 10 funcionários não se dão ao trabalho de ler comunicados da empresa**. 2023. <https://fastcompanybrasil.com/news/6-em-cada-10-funcionarios-nao-se-dao-ao-trabalho-de-ler-comunicados-da-empresa/>
- [22] PMI. Project Management Institute. Pulse of the Profession In-Depth report: **Captando o valor do Gerenciamento de Projetos**. 2015. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/capture-value-knowledge-transfer.pdf?rev=5356821e567a4c868cbc4ea5b1a819dc&sc_lang_temp=pt-PT
- [23] PMI. Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK**. 6. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.