

**UCAM – UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
ACELINO JOÃO DE SOUZA JÚNIOR**

**A INDISPENSABILIDADE DA COMUNICAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE
PROJETOS**

**MOSSORÓ - RN
2017**

**UCAM – UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
ACELINO JOÃO DE SOUZA JÚNIOR**

**A INDISPENSABILIDADE DA COMUNICAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE
PROJETOS**

Artigo Científico Apresentado à Universidade Candido Mendes - UCAM, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em (Gerenciamento de Projetos).

**MOSSORÓ - RN
2017**

A INDISPENSABILIDADE DA COMUNICAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

ACELINO JOÃO DE SOUZA JÚNIOR

Acelino João de Souza Júnior¹

RESUMO

O intuito primordial deste artigo é analisar a importância da comunicação no gerenciamento de projetos, sendo no que tange ao sucesso ou fracasso em sua realização. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica considerando as contribuições de autores como, pmbok (2013), Silva (2016), Moreira e Uchoa (2006), Gessner (2007), entre outros, procurando entender a real importância da comunicação, desta forma produzindo um estudo para verificar sua indispensabilidade na realização de projetos, com o auxílio de questões norteadoras, ex.: A comunicação realmente tem um papel imprescindível no gerenciamento de projetos? Com uma comunicação falha, os projetos obterão sucesso em sua realização? Como a falta de comunicação afeta os projetos? Concluiu-se ao final deste artigo a real relevância da comunicação na realização de projetos, onde pesquisas afirmam existir um gargalo no que está relacionado com a boa comunicação em gerenciamento de projeto nas empresas, que por meio de seu próprio capital, várias empresas investem grandes montantes de dinheiro afim de mitigar os distúrbios existentes.

Palavras-chave: Comunicação, Ruídos na Comunicação, Gerenciamento da comunicação.

Introdução

O presente trabalho tem como tema a indispensabilidade da comunicação em gerenciamento de projetos, sabendo que a comunicação é um dos meios pelo qual a humanidade utiliza para que possa ter interação, e sem ela não o há, por meio desta relação de troca de mensagens, é possível coexistir e progredir, desta forma verificando o gerenciamento de projeto tem-se 10 áreas que segundo PMBOK (2013), a saber: Integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas. São utilizadas para o gerenciamento de projetos. No entanto o artigo se aterá a comunicação, sendo seu foco de estudo.

Nesta perspectiva, construiu-se questões que nortearam este trabalho:

¹ Acelino João de Souza Júnior - Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Potiguar, Graduando em Gerenciamento de Projetos pela Universidade Candido Mendes – acelinojoao@hotmail.com

- A comunicação realmente tem um papel imprescindível no gerenciamento de projetos?
- Com uma comunicação falha, os projetos obterão sucesso em sua realização?
- Como a falta de comunicação afeta os projetos?

Ao falar em projetos tem-se a visão da realização de algo que nunca foi idealizado antes, desta forma um dos pressupostos no conceito de projetos segundo PMBOK (2013), conceitua que, um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. E segundo o mesmo autor a comunicação é uma das áreas de importância em que os *stakeholders* devem atentarem. Assim este trabalho tem por intuito analisar e averiguar sua importância.

Montes destaca:

A comunicação certamente é uma das áreas de conhecimento mais importantes para o GP, senão for a mais importante. Ela representa cerca de 90% do tempo do GP e é o elo de ligação entre as pessoas, as ideias e as informações, Além disso, a maioria dos problemas dos projetos são oriundos de falha de comunicação e existe uma forte correlação entre o desempenho do projeto e a habilidade do GP em administrar as comunicações. (MONTES, 2017)

Desta maneira o trabalho irá analisar a importância da comunicação na idealização de projetos, assim verificando se realmente ela é imprescindível para a realização dos mesmos.

Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se como recurso metodológico, a pesquisa bibliográfica, realizada a partir da análise pormenorizada de materiais já publicados na literatura e artigos científicos divulgados no meio eletrônico.

O texto final foi fundamentado nas ideias e concepções de autores como: Vargas (2011), PMBOK (2013), Silva (2016), Moreira e Uchoa (2006), Gessner (2007), Gessner citado por Priscyla (2007), Revista Online Ipog (2015), Lucia, Peixoto e Azevedo (2011), Aberje (2012), Góis (2012), Montes(2017).

Desenvolvimento

Como é de conhecimento histórico o homem não é um ser solitário, assim faz-se necessário a comunicação, à vista disto no decorrer evolutivo a comunicação

vem sofrendo transformações, sendo um ser sociável o homem sempre precisou manter contato com outros de sua espécie, para que pudesse sobreviver em meio as hostilidades existentes do ambiente em que vivia, conseqüentemente ao analisar os dados históricos os homens das cavernas por sua limitação cognitiva comunicavam-se por meio de gestos, grunhidos similares à os animais irracionais.

Assim com o passar do tempo e a evolução, os humanos passaram a comunicar-se de formas mais clara. Uma das formas foi a escrita, que iniciou-se com desenhos que representavam ideias complexas e no passar do tempo foi evoluindo para sinais, e a composição destes sinais formavam frases assim sempre buscando evoluir na comunicação pela necessidade de sua sobrevivência em grupo.

Percebendo que o homem precisa comunica-se vem a questão, o que é comunicação? A comunicação é tornar comum, fazer saber, trocar mensagens e opiniões e pressupõe interação, então por meio dela o homem torna-se sociedade e evolui conjuntamente.

Com a evolução da comunicação a sociedade transformou-se e conseguiu realizar grandes feito que são vistos até os dias atuais como por exemplo a roda, as pirâmides, a Torre Eiffel, etc.

De acordo com a Revista Online Ipoq:

[...] Ressalta-se que a comunicação é uma atividade transversal ao longo do ciclo de vida do projeto, ocorrendo em maior ou menor escala, em todas as fases do projeto. Ademais, salienta-se que o gerenciamento da comunicação tanto influencia quanto é influenciado pelas demais áreas do conhecimento. [...] (REVISTA ONLINE IPOG, 2015, p. 8)

Quando fala-se de comunicação fala-se em todos os aspectos, para que haja sucesso deve ter fluidez na comunicação em todos as esferas do projeto, pois só assim poderá existe interação o que possibilitará o sucesso do proposito.

Muito se tem discutido sobre a comunicação sabendo que ela tem um papel fundamental no bom desempenho do gerenciamento de projetos, o pmbok apresenta alguns tipos de métodos utilizados para comunicação em projetos, desta forma respaldando a sua indispensabilidade. Para Moreira e Uchoa (2006) as atividades de distribuição das informações têm por objetivo disponibilizar as informações necessárias aos *stakeholders* (Partes Interessadas), de forma sistemática e conveniente. Isto inclui implementar um Plano de Gerenciamento das Comunicações, bem como responder adequadamente aos registros não esperados de informações, particularmente as mudanças solicitadas.

Kenzer citado por Karine (2006), versa que os gerentes de projetos consideram que utilizam cerca de 90% do tempo em comunicação interna com a sua equipe.

No ambiente corporativo observa-se que a comunicação em projetos não está limitada somente no gerente do projeto, mais sim com todos os *stakeholders* (Partes Interessadas), de nada adianta haver comunicação do gerente de projetos com sua equipe, se não há comunicação de sua equipe com o gerente de projetos, de nada vale a equipe com o gerente do projeto estarem alinhadas se os patrocinadores não informam que houve uma mudança de prioridade no projeto.

O PMBOK (2013), versa que existem métodos que podem auxiliar no compartilhamento de informação, sendo elas **comunicação interativa**. Entre duas ou mais partes que estão realizando uma troca de informações multidirecional. **Comunicação ativa**. Encaminhada para destinatários específicos que precisam receber as informações. Garante que as informações sejam distribuídas mas não que tenham realmente chegado ou tenham sido compreendidas pelo público-alvo. **Comunicação passiva**. Usada para volumes muito grandes de informações ou para públicos muito grandes, ela requer que os destinatários acessem o conteúdo da comunicação a seu próprio critério. (PMBOK, 2013, p.294).

O planejamento da comunicação é mais um elemento vital para o sucesso do projeto e deve ser feito desde o início, pois com ele é possível evitar atraso na entrega de mensagens, impedir envios de mensagens para destinatários errados ou a inexistência de comunicação entre as partes interessadas. Para o sucesso do planejamento da comunicação é importante que todos saibam que o mesmo existe, que concordem com as definições apresentadas e que devem segui-las. Além disso, o planejamento pode ser apresentado formalmente ou informalmente, resumido ou detalhado. (SILVA, 2016).

Como se a falta de comunicação não fosse bastante para levar um projeto ao fracasso, ainda existem os ruídos. Gessner citado por Priscyla (2007), diz que ruído é uma perturbação indesejável em qualquer processo de comunicação, que pode provocar danos ou desvios na mensagem.

Abaixo segue uma figura que apresenta esquematicamente o processo de comunicação onde pode-se ver o ruído.

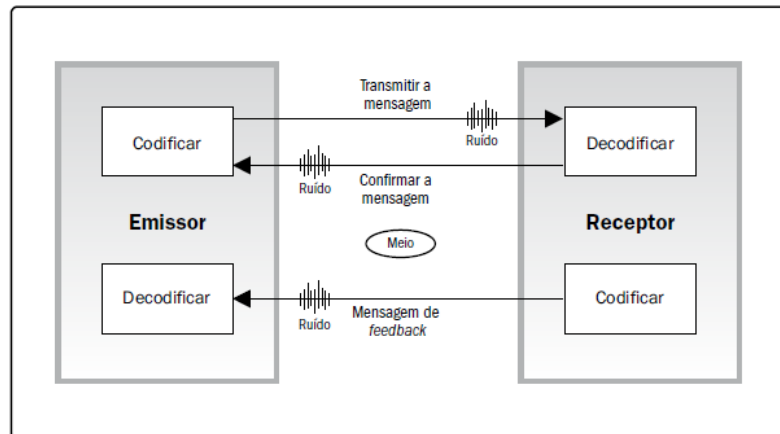


Figura 1 - Modelo básico de Comunicação
Fonte: PMBOK, 2013, p.294.

O PMBOK explica que:

Os componentes do modelo básico de comunicação precisam ser considerados ao discutir as comunicações do projeto. Como parte do processo de comunicação, o emissor é responsável por transmitir a mensagem, assegurando que as informações comunicadas estão claras e completas, e confirmando que a comunicação foi entendida corretamente. O receptor é responsável por garantir que as informações sejam recebidas integralmente, compreendidas corretamente e confirmadas ou respondidas de forma apropriada. (PMBOK, 2013. p.294).

Ao analisar ver-se que o emissor tem uma grande responsabilidade ao passar a informação, pois o mesmo é responsável pelo entendimento do receptor assim devendo está atento a forma que irá emitir a mensagem, e se o receptor entenderá em sua essência o que ela significar. Para Gessner (2007) O processo de comunicação nunca é perfeito. No decorrer de suas etapas sempre ocorrem perturbações que prejudicam o processo, no qual são denominados ruídos. Ruído é uma perturbação indesejável em qualquer processo de comunicação, que pode provocar perdas ou desvios na mensagem.

Então o ruído é extremamente prejudicial a boa comunicação assim atrapalhando o fluxo de entendimento entre emissor e receptor. Tem-se como exemplo de ruídos segundo Góis (2012), que o mesmo cita 21 ruídos na comunicação verbal sendo elas listados logo a seguir; Má articulação, ambiguidade, desconhecimento da norma culta gramatical, inibição, nervosismo e insegurança, exagero de expressões desconhecidas e de palavras ditas “difíceis”.; argumentos decorados de forma mecanizada, velocidade vocal lenta ou exageradamente rápida, inadequação de colocação da voz e mau uso do aparelho fonador, excesso de cortesias, elogios, delicadezas e maneirismos, exagero no uso das figuras de

linguagem, atitude de poste sem luz, citar muito seus argumentos sem inová-los, entre outras.

Ao observar percebe-se uma quantidade razoável de ruídos que auxiliam na má interpretação do receptor sobre a mensagem que deve ser passada, assim interrompendo o envio e entendimento em sua plenitude.

Deste modo um estudo feito em 2012 pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) mostra que 40% das empresas participantes da pesquisa investem anualmente até R\$ 500 mil em sua Comunicação Interna. Apresentando um montante de investimentos na ordem de aproximadamente R\$ 230 milhões, o que significa 1/3 do investimento total da área de Comunicação Corporativa que equivalem a (R\$ 760 milhões).

Diante do apresentado percebe que a comunicação é um ponto crucial, onde as empresas conhecem sua importância assim levando-os a investir grandes montantes do seu próprio capital para melhorá-la, na busca da mitigação do problema chamado ruído, existem vários meios pelos quais podem haver comunicação, de acordo com Lucia, Peixoto e Azevedo (2011, p. 272), o surgimento das novas tecnologias revolucionou a comunicação e alterou profundamente a forma dos relacionamentos organizacionais. A comunicação ganhou novos atores na contemporaneidade, em um cenário em que todos são produtores de conteúdo em potencial, graças ao advento da internet, dos aparelhos portáteis e das mídias sociais.

Por meio desta pesquisa pode-se ponderar que algumas empresas entendem o quão importante é a comunicação para que seus projetos e processos possam ser realizados, e sem ela não poderão continuar a existir, assim investindo garantem sua sobrevivência.

Como pode-se compreender a comunicação realmente tem impactos positivos e negativos na realização de projetos, podendo leva-lo ao sucesso ou fracasso, pelo que pode-se ver na tabela abaixo no Brasil a comunicação tende a ser um gargalo na realização dos projetos.

Problema	2007 (posição)	2008 (posição)	2009 (posição)	2010 (posição)	2011 (posição)	2012 (posição)	2013 (posição)
Comunicação	64% (2°)	58% (3°)	79% (1°)	40,1% (3°)	72,1% (1°)	70,1% (1°)	68,1%(1°)
Não cumprimento de prazos	66% (1°)	62% (1°)	71% (2°)	60,2% (1°)	67,9% (2°)	66,2% (2°)	54,9% (3°)
Mudanças constantes de escopo	62% (3°)	59% (2°)	70% (3°)	43% (2°)	62,1% (3°)	58,8% (4°)	52,5% (4°)
Escopo não definido adequadamente	60% (4°)	53% (4°)	61% (4°)	39,5% (4°)	62,1% (3°)	62,2% (3°)	59,6% (2°)

Tabela1: Problemas que ocorrem com mais frequência na Gestão de Projetos Estudos de *Benchmarking* (2007), Estudos de *Benchmarking* (2008), Estudos de *Benchmarking* (2009), Estudos de *Benchmarking* (2010), Estudos de *Benchmarking* (2011), Estudos de *Benchmarking* (2012), Estudos de *Benchmarking* (2013)

Fonte: Revista on line IPOG

Ao verificar a tabela acima nota-se que a comunicação ocupa um lugar crítico no decorrer dos anos de 2007 a 2013 segundo a pesquisa realizada, chegando a uma média de 75,5% de problemas que ocorrem nesta data por sua ausência ou deficiência

Portanto para que haja uma comunicação eficiente dentro do gerenciamento do projeto é necessário utilizar algumas ferramentas. Onde Vargas argui que é necessário o desenvolvimento de um plano de comunicação de processo que tem como objetivo o processo de desenvolvimento de uma planilha simplificada que destaca quem recebe a informação (principais partes interessadas identificadas), o que será comunicado, quando será feita a comunicação, onde será coletada a informação, porque a comunicação está sendo realizada, quem é responsável pela comunicação, como ela será feita e quanto custará a produção da informação. Abaixo observa-se a figura da metodologia do 5w2h (VARGAS,2011).

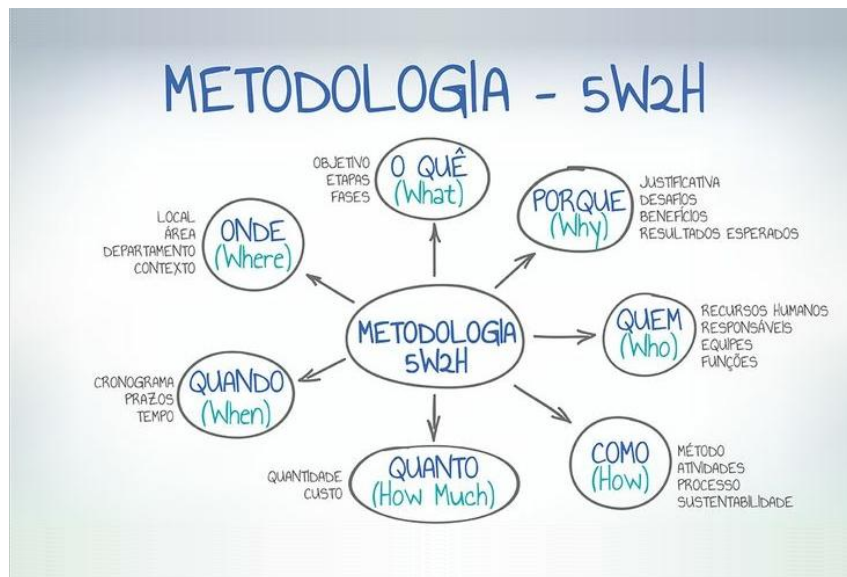


Figura 2 – Diagrama de 5w2h
Fonte: Agarre seu sucesso

Com o desenvolvimento tecnológico e adventos de novos aplicativos tem-se uma gama de possibilidade que podem auxiliar na comunicação, algumas empresas utilizam o *whats app* para comunicam-se com seus clientes assim aproximando se mais das pessoas, encurtando o tempo de comunicação e resposta, auxiliando no desenrolar das etapas dos projetos, no entanto sempre deve haver atenção para que os ruídos não atrapalhem a comunicação assim trazendo prejuízos em vez de benefícios.

Conclusão

Diante do exposto, concluiu-se que a comunicação é de fundamental importância para o desenvolvimento de projetos nas corporações. Sem uma forma clara de comunicação tanto o projeto quanto as empresas estão fadadas ao fracasso e conseqüentemente a falência.

Foi visto que existem várias formas de comunicação e cada uma tem sua particularidade por que dependerá do que se deseja passar e como se quer emitir, assim cabendo aos *stakeholders* decidirem qual delas ou todas devam ser usadas no desenvolver dos projetos.

Ao analisar a comunicação foi visto que o ruído interfere, desta forma existindo vários tipos de ruídos na comunicação verbal, portanto as empresas devem conhecer as formas de ruídos existentes afim de mitigar ao máximo sua disseminação sabendo que não se pode eliminar por completo os ruídos existentes mais sim, torna-los conscientes.

Verificando a pesquisa realizada foi percebido que a comunicação tem uma expressão significativa no tocante ao mau andamento dos projetos assim, prejudicando-os diretamente, e como as empresas tem consciência da importância que a comunicação tem, elas investem grandes montantes de capital afim de minimizar ao máximo o problema existente.

Também foi visto que existem ferramentas que auxiliam na comunicação, facilitando e diminuindo os ruídos existentes, no que foi analisado chegamos a conclusão de que realmente a comunicação tem um papel extremamente fundamental para a idealização e bom desenvolvimento dos projetos corporativos. E com uma boa comunicação o caminho para o sucesso este traçado.

REFERÊNCIAS

CALDAS, Priscyla. Ruídos na Comunicação. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/ruídos-na-comunicacao/46869/>> Acesso em: 25/04/2017.

Entenda o que é, e aplique em nossas planilhas. Disponível em: <<http://www.agarreseusuccesso.com.br/5w2h-entenda-o-que-e/>>. Acesso em: 22 abril. 2017.

GESSNER, Graciele. Comunicação. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos-academicos/934-comunicacao>> Acesso em: 20/04/2017.

GÓIS, Maurício. Os 21 ruídos da comunicação verbal. Disponível em: <<http://www.editoraproexito.com.br/wp-content/uploads/2012/06/33.pdf>> Acesso em: 27/04/2017.

KARINE, Jéssica Da Silva. A importância do gerenciamento da comunicação em projetos. Artigo, (Pós Graduação) – Centro Universitário UNA, MBA em Gestão Estratégica de Projetos, Belo Horizonte. 2015.

LÚCIA, Ana Novelli; PEIXOTO, Cláudia de Moura; JOSÉ AZEVEDO, João Curvello (Org). Teorias e métodos de pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2013. 272 p.

MOREIRA, Mariella Braga; UCHOA, Francisco Passos. A comunicação em projetos de sistemas de Informação: diagnóstico de práticas em uma empresa da Bahia. Salvador: Revista gestão e planejamento, 2006. p. 22-31.

MONTES, Eduardo. Gerenciamento das comunicações do projeto. Disponível em: <<https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-das-comunicacoes-do-projeto>> Acesso em: 03/04/2017

NASSAR, Paulo; Ramello, Carlos A.; Cogo, Rodrigo: 4º Pesquisa de comunicação interna: comunicação empresarial. Projeto de Pesquisa Aberje, São Paulo. 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). 5. Ed. [S.l.], Project Management Institute, Inc., 2013. 294 p.

SILVA, Ricardo Peres Cancela. A importância da comunicação no projeto de engenharia e construção. Disponível em: <http://pmkb.com.br/artigo/a-importancia-da-comunicacao-no-projeto-de-engenharia-e-construcao/> >Acesso: 23/04/2017.

VARGAS, Ricardo Viana. Urgência: um fator crítico no planejamento do projeto: estabelecendo diferenciais competitivos. Dallas – Texas, 2011.

XAVIER, Luciene Vidal. O problema mais frequente em gerenciamento de projetos no Brasil: um estudo comparativo dos resultados dos *benchmarks* de 2007 a 2013. Revista on line Ipog, Goiânia. Jul. 2014.