

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS E SEGURANÇA SOCIAL  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL**

**O GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO COMO FATOR DE  
SUCESSO NA GESTÃO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO NA  
CASA FAMILIAR RURAL DE PRESIDENTE TANCREDO NEVES**

**ANTÔNIA BARRETO RODRIGUES DE ALMEIDA**

**CRUZ DAS ALMAS – BAHIA  
MARÇO – 2016**

ANTÔNIA BARRETO RODRIGUES DE ALMEIDA

**O GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO COMO FATOR DE  
SUCESSO NA GESTÃO DE PROJETOS: ESTUDO DE CASO NA  
CASA FAMILIAR RURAL DE PRESIDENTE TANCREDO NEVES**

Dissertação submetida ao Colegiado do Curso de Pós-graduação Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social, da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.

Orientador: Prof. Dr. Warli Anjos de Souza

CRUZ DAS ALMAS – BAHIA  
MARÇO – 2016

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E  
SEGURANÇA SOCIAL**

**COMISSÃO EXAMINADORA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE ANTÔNIA  
BARRETO RODRIGUES DE ALMEIDA**

---

Prof. Dr. Warli Anjos de Souza  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB.  
(Orientador)

---

Prof. Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Áurea Fabiana Apolinário de Albuquerque  
Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA

Dissertação submetida ao Colegiado do Curso de Pós-graduação Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social, da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito parcial para obtenção do título mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social.

**Dedico este trabalho à minha família, professores e amigos pelo incentivo, apoio e compreensão.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Ti, ó Deus, minha fonte de força, inspiração, alegria, sempre ao meu lado nesta caminhada, que foi árdua durante todo o percurso, ajudando-me nos momentos difíceis a atravessar as barreiras que, muitas vezes, eram intransponíveis aos meus próprios olhos. A Ti toda Glória!

Agradeço à minha família, em especial à minha mãe pelo amor incondicional, ao meu esposo Paulo, à minha filha Anna, as minhas irmãs e demais familiares, pelo amor, esforço e pela compreensão em minhas ausências.

À UFRB, pela acolhida neste período tão importante da minha vida, aos professores e, especialmente, ao meu orientador prof. Dr. Warli Anjos de Souza.

A todos os meus colegas e amigos, especialmente aos professores Dr. Sergio Carvalho, Rita Andrade, Claudia Gonzalez e Marilene Andrade.

À CFR-PTN que disponibilizou informações para que eu pudesse realizar este estudo.

A todos que contribuíram de forma direta ou indireta para minha formação.

Onde não há conselho fracassam os  
projetos, mas com os muitos conselheiros há  
bom êxito.

Provérbios 15:22

## RESUMO

Esse trabalho teve por objetivo verificar se a gestão da comunicação interfere no sucesso dos projetos realizados por uma organização do terceiro setor e se o gerenciamento da comunicação é eficaz na organização em estudo, neste caso específico, a Casa Familiar Rural de Presidente Tancredo Neves/BA (CFR-PTN). Para a consecução do objetivo proposto, o estudo analisou o planejamento das comunicações realizado pela organização na execução de seus projetos; identificou como o gerenciamento das comunicações afeta o sucesso dos projetos realizados; verificou se o controle dos projetos resultou em ações eficazes para o cumprimento dos objetivos da organização e sugeriu práticas de melhorias para a gestão dos projetos executados. Foi feito um levantamento bibliográfico sobre o gerenciamento das comunicações em projetos, do ponto de vista do PMI e do IPMA, abordando ainda o conceito de comunicação, comunicação organizacional e comunicação em projetos a partir de periódicos técnicos e acadêmicos. A Metodologia foi baseada em um estudo de caso, que se deu por meio de entrevistas estruturadas, análise documental e observação pessoal. Os resultados obtidos revelaram que a falta de um plano de comunicação e de uma matriz com os requisitos das partes interessadas interferem de forma negativa no sucesso dos projetos; barreiras, como distorções, que atrapalham a urgência das informações dificultam a eficácia; e a falta de registro das lições aprendidas também afetam negativamente o sucesso dos projetos executados pela empresa em estudo.

**Palavras-chave:** Projetos, processo comunicativo, comunicação organizacional, CFR-PTN.

## ABSTRACT

This study aimed to determine whether the management of communication influences the success of the projects carried out by a third sector organization and whether the management of its communication is effective. In this particular case, the organization under study is the Rural Family House of Presidente Tancredo Neves/BA (RFH-PTN). To achieve the proposed objective, this study analyzed the planning of communications carried out by the organization in the implementation of its projects. Besides, it identified how the management of communications affects the success of the projects undertaken. It also found that the control of the projects resulted in effective actions to meet the goals of the organization and, finally, it suggested practical improvements for the management of the executed projects. We did a bibliographic survey on the management of communications projects, from the point of view of both PMI and IPMA. We also approached the concept of communication, organizational communication and communication projects from technical and academic journals. The methodology was based on a case study, which was done through structured interviews, document analysis and personal observation. The results revealed that the lack of a communication plan and an array with the requirements of stakeholders interfere negatively on the success of the projects; barriers, such as distortions that hinder the urgency of information, can make difficult to achieve the effectiveness; and the lack of record of lessons learned also adversely affect the success of the projects executed by the organization under study.

**Keywords:** Projects, communicative process, organizational communication, CFR-PTN.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANSI	<i>American National Standard Institute</i>
CDTMF	Campo Demonstrativo de Tecnologia da Mandioca e Fruticultura
CFR-PTN	Casa Familiar Rural de Presidente Tancredo Neves
CR	Centro de Resultados
FMDCA	Fundo/Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente
ICB	<i>IPMA Competence Baseline</i>
IPMA	<i>International Project Management Association</i>
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
NASA	<i>National Aeronautics and Space Administration</i>
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PA	Programa/Plano de Ação
PMBOK®	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIGs	<i>Specific Interest Groups</i>
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Processos da gestão de projetos	22
Quadro 2	Planejamento das comunicações	25
Quadro 3	Gerenciamento das comunicações	32
Quadro 4	Controle das comunicações	36
Quadro 5	Competência segundo o IPMA	39
Quadro 6	Tipos de Barreiras da Comunicação	41
Quadro 7	Barreiras à comunicação	43
Quadro 8	Estruturação do campo comunicação	47
Quadro 9	Exigências na evolução da Administração e da Comunicação	50
Quadro 10	Projetos em execução na CFR-PTN	59

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Principais deficiências no gerenciamento de projetos no terceiro setor	20
Figura 2	Problemas mais frequentes nos projetos das organizações do terceiro setor	21
Figura 3	Modelo de Lasswell	24
Figura 4	Modelo Básico de Comunicação	29
Figura 5	Processo comunicativo	44
Figura 6	Modelo de Comunicação da gestão de projetos	53
Figura 7	Simbiose de ambientes entre Comunicação Social e Organizações	54
Figura 8	Modelo proposto por Molena	56

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO .....	18
2.1.1 Projetos .....	18
2.1.2 Gerenciamento de projetos .....	19
2.2 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES .....	23
2.3 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES .....	31
2.4 CONTROLE DAS COMUNICAÇÕES.....	35
2.4.1 O gerenciamento das comunicações no <i>Competence Eye</i> do IPMA .....	38
2.5 COMUNICAÇÃO .....	40
2.5.1 Conceito de Comunicação .....	40
2.5.2 Comunicação Organizacional .....	46
2.5.3 A comunicação organizacional e os projetos .....	52
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>57</b>
3.1 CASA FAMILIAR RURAL DE PRESIDENTE TANCREDO NEVES .....	57
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS .....	59
3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	60
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO RESULTADO .....</b>	<b>62</b>
4.1 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO DAS COMUNICAÇÕES.....	62
4.1.1 Plano de gerenciamento das comunicações.....	63
4.1.2 Planejamento da comunicação da matriz das partes interessadas.....	64
4.1.3 Comunicação organizacional na comunicação do projeto .....	64
4.2 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES .....	66
4.2.1 O gerenciamento do plano de comunicação .....	67
4.2.2 Barreiras à comunicação.....	68
4.2.3 O gerenciamento dos canais de comunicação.....	69
4.2.4 Reuniões .....	70
4.3 CONTROLE DAS COMUNICAÇÕES.....	70
4.3.1 Controle das informações .....	71
4.3.2 Relatórios de Desempenho do projeto .....	71
4.3.3 Registro das Lições Aprendidas.....	72

4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS NO GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO DA CFR-PTN.....	73
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, as organizações foram se tornando complexas, para atender as exigências de um público cada vez mais imerso num universo marcado pelas inovações tecnológicas, o que demanda maior aparelhamento, mudança de conceitos e implementação de ideias modernas, dinâmicas e que possibilitem maior interação com o público a que se destina. Nessa perspectiva, “para atender as demandas de maneira eficaz, em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, torna-se indispensável um modelo de gerenciamento baseado no foco e nas prioridades e nos objetivos” (VARGAS, 2005, p. 3).

Neste contexto, o gerenciamento de projetos torna-se uma importante ferramenta para cumprir o planejamento estratégico e pode ser útil em qualquer empresa. Apesar de ser um tema recente, tornou-se relevante nas últimas décadas, mais especificamente a partir dos anos 90, quando as organizações começaram a se defrontar com grandes mudanças sociais, além da abertura dos mercados internacionais, acarretando uma concorrência cada vez mais acirrada, o que obrigou as empresas a buscarem práticas de controle de seus projetos, a fim de garantirem melhores prazos, menores custos, um grau satisfatório de qualidade para se manterem e/ou ampliarem seus mercados.

O gerenciamento de projetos refere-se à aplicação do conhecimento de forma a executar atividades em que as pessoas usam técnicas e ferramentas para garantir o bom gerenciamento, desde a concepção do projeto até a entrega do resultado. Além disso, essa ferramenta surge como uma forma eficaz de colocar as estratégias organizacionais em prática com criatividade, valorização do conhecimento e inovação, o que pode constituir a diferença entre a permanência ou a saída do mercado.

Entretanto, os projetos não acontecem no vácuo, mas, sim, dentro do contexto organizacional, que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a maneira como os projetos são conduzidos. Conforme Vargas (2005), é preciso haver um bom planejamento dos projetos, de forma que se possa levar em consideração o seu contexto de uso, adequando-os às necessidades organizacionais. Assim, diante de um cenário de transformações, no qual a agilidade e as exigências são requisitos básicos, as relações interpessoais são ainda mais importantes, em especial no que tange à comunicação entre os indivíduos

envolvidos nesse processo. Logo, sem a devida comunicação, tantos os processos quanto as relações interpessoais podem ser prejudicados, uma vez que pode haver a falta de informações importantes nesse processo.

É inegável que a comunicação interpessoal é indispensável para o desenvolvimento profissional, ainda mais porque, para motivar seus colaboradores, o líder precisa comunicar-se com eles, de forma que possa agregar valor à equipe. Um líder eficaz é aquele que consegue transmitir e aliar os objetivos da organização aos dos colaboradores (BLANCO, 2007). Outrossim, a adequada transmissão de uma informação, num momento oportuno e nas mãos da pessoa certa, pode se tornar um diferencial raro do qual equipes de projetos são carentes (ALVES, 2008).

Por isso, é necessário haver um devido alinhamento entre os aspectos de comunicação dentro das organizações, de forma que seja possível aperfeiçoar os processos para alcançar um resultado favorável dos projetos. Duffy (2006) descreve a gestão de projetos como algo complexo e contraditório, pois ao mesmo tempo em que é abrangente e detalhado, deve ser flexível para lidar com o inesperado. É preciso trazer uma visão geral e, também, atentar para os detalhes, além de haver solidariedade e energia para inspirar a equipe, sobretudo, com uma comunicação eficaz.

Sem dúvidas, a comunicação “[...] permeia todas as atividades e as tomadas de decisão da empresa. É o fator essencial para o desenvolvimento interpessoal e a mais básica de todas as necessidades, depois da sobrevivência fisiológica” (BLANCO, 2007, p. 3). Entretanto, é necessário salientar que a comunicação não existe sem informação e, da mesma forma, não existe informação sem a possibilidade de tornar-se comunicação. Por esse motivo, a comunicação tem o papel fundamental de manter todos os colaboradores informados na busca da eficácia de suas atividades na organização (BLANCO, 2007).

Analisar a interferência da comunicação no processo de gerenciamento de projetos torna-se relevante, já que o sucesso ou fracasso nesse processo não pode ser atribuído a um único fator. Entretanto, entendê-la, também, significa compreender os fatores que impedem o sucesso da organização seja, qual for o setor em que esteja inserido.

Diversos autores discutem sobre os problemas de comunicação e sua interferência nos resultados organizacionais. Para Cruz, Cafeo e Santos (2014, p. 2), “[n]uma sociedade contemporânea, deve-se levar em consideração, na gestão

estratégica, a cultura organizacional, cultura dos consumidores e como utilizar as estratégias de comunicação para uma eficaz gestão de negócios”, o que evidencia a sua importância para alavancar os negócios.

Outro estudo importante foi desenvolvido por Terribili Filho (2013), ao fazer uma análise crítica sobre os principais problemas no projeto. O autor concluiu que os problemas mais recorrentes são os referentes ao não cumprimento dos prazos, mudanças de escopo constantes, problemas de comunicação, escopo não definido adequadamente e, por fim, o não cumprimento do orçamento. É notório que todos esses aspectos podem estar, direta ou indiretamente, relacionados a problemas de comunicação.

A partir do exposto, o presente trabalho pretende desenvolver um estudo sobre o funcionamento da gestão de projetos no terceiro setor para discutir a importância do gerenciamento da comunicação de projetos para o seu sucesso, com resultados satisfatórios para atender às expectativas das partes interessadas. Para tanto, tomou-se como *locus* a Casa Familiar Rural do município de Presidente Tancredo Neves (CFR-PTN), na Bahia, enfatizando o gerenciamento da comunicação na gestão de projetos no terceiro setor e uma conexão entre esses dois construtos.

O sucesso do gerenciamento dos projetos ocorre na sintonia entre o fator humano e a organização, pois a questão comunicação é o cerne dessa relação. De acordo com o relatório da *Survey* (PMI, 2013b), segmentado por setor de economia, um dos principais problemas no terceiro setor está relacionado a problemas de comunicação.

Partindo desse princípio, esta pesquisa tem por finalidade descobrir as práticas de gestão mais apropriadas à Casa Familiar Rural de Presidente Tancredo Neves - BA, adequando boas práticas de gestão na área da comunicação do gerenciamento de projetos. Diante do exposto, surge a seguinte indagação: Como o gerenciamento das comunicações interfere no sucesso dos projetos executados pela Casa Familiar Rural de Presidente Tancredo Neves - BA?

Todo projeto é feito, aprovado, executado e utilizado por pessoas que têm interesses, objetivos, formações, personalidades diferentes, o que gera barreiras na comunicação do gerenciamento. O gestor de projetos precisa atingir o objetivo do projeto, influenciando comportamento e, principalmente, através da comunicação com diferentes ferramentas e com pessoas de diferentes estratos sociais

Tendo em vista a necessidade de haver um bom gerenciamento de projetos para o sucesso de uma organização, a relevância deste estudo repousa em verificar se o gerenciamento da comunicação na Gestão de Projetos da Casa Familiar Rural do município de Presidente Tancredo Neves - BA, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), formada por uma Associação de Pais e Produtores Rurais, regida por seu Estatuto Social e Regimento Escolar, possui uma gestão baseada no Gerenciamento de Projetos.

Para tanto, faz-se necessário o planejamento da comunicação, que pode dar-se através de um plano de comunicação, que é uma ferramenta de grande importância dentro do gerenciamento do projeto, pois se baseia no esforço para que as partes interessadas do projeto recebam a consolidação das informações necessárias a cada um dos indivíduos, levando em consideração as ferramentas de comunicação com o público adequado e a periodicidade adequada para cada informação.

A fim de responder à problemática deste estudo, definiu-se como o objetivo geral verificar se a gestão da comunicação interfere no sucesso dos projetos realizados pela CFR-PTN. Para tanto, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- Averiguar se o planejamento das comunicações realizado pela organização é eficaz na execução dos projetos;
- Identificar se o gerenciamento das comunicações afeta o sucesso dos projetos realizados pela CFR-PTN;
- Verificar se o controle dos projetos resultam em ações eficazes para o cumprimento dos objetivos da CFR-PTN;
- Sugerir práticas de melhorias para a gestão dos projetos executados pela CFR-PTN.

O presente trabalho está estruturado com cinco capítulos. No primeiro, é feita a introdução do trabalho. O segundo capítulo apresenta o tema do gerenciamento das comunicações em projetos. Dois eixos foram apresentados de forma objetiva e resumidos. O primeiro eixo descreve os projetos, o gerenciamento de projetos do ponto de vista do *Project Management Institute (PMI)* e do *International Project Management Association (IPMA)* e o segundo eixo traz conceitos básicos de comunicação, comunicação organizacional e, por fim, é feita a intersecção dos eixos na comunicação em projetos. Já no terceiro capítulo, detalha-se a metodologia

utilizada neste trabalho. O quarto capítulo mostra a análise dos resultados obtidos na pesquisa. Por fim, o quinto capítulo aponta as considerações obtidas no trabalho e novos caminhos para o prosseguimento da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES DO PROJETO

#### 2.1.1 Projetos

Uma das formas mais eficientes para cumprir os objetivos estratégicos de qualquer organização é por meio de projetos, os quais se tornam imprescindíveis no cumprimento das metas de qualquer organização (VARGAS, 2009), principalmente as do terceiro setor, haja vista que, muitas vezes, recebem o recurso que deve ser consumido em um tempo determinado.

Apreende-se disso que, desde os primórdios até os dias atuais, os projetos têm papel de destaque no cumprimento dos objetivos organizacionais e suas práticas vêm sendo melhoradas continuamente. Por isso, os projetos têm a função de organizar e gerir as ações, o que os torna imprescindíveis, quer seja para o indivíduo, quer seja na iniciativa privada, no setor público ou no *terceiro setor*.

O PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*), um guia em gerenciamento de projetos, contém um padrão na área, é globalmente reconhecido para a profissão de gestão de projetos, uma das principais bússolas para direcionar esta pesquisa, considera projeto como “[...] um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos” (PMI, 2013a, p. 6). Além de ter um objetivo identificável e consumir recursos, normalmente um projeto opera sob pressões de prazos, custos e qualidade, pois cada projeto consiste em um “pacote de trabalho” distinto dos demais trabalhos.

Já para o IPMA (2012, p. 13), projeto é uma operação com restrições de custos e prazos, caracterizado por um conjunto definido de entregas, o que reafirma a singularidade dos projetos que surgem baseados em uma necessidade da empresa, pois as organizações sempre buscam novas formas de gerir os negócios. Algumas das preocupações mais comuns são funcionar de forma mais eficiente, poupar tempo ou dinheiro e oferecer atendimento aos clientes com um nível maior que seus concorrentes (HELDMAN, 2005). Portanto, os projetos contribuem para o processo de melhoria contínua da empresa que sempre busca satisfazer os clientes,

para conquistá-los ou fidelizá-los, ressaltando as características únicas de seu produto/serviço.

Os projetos cuidam da inovação e da entrega de novos produtos com o objetivo único de cumprir o planejamento estratégico da organização. Nesse sentido, gerenciar um projeto adequadamente é essencial para o sucesso de uma organização.

### 2.1.2 Gerenciamento de projetos

Diante de um contexto cada vez mais competitivo, as empresas que conseguem gerir eficazmente seus projetos alcançam um diferencial competitivo maior, pois se tornam mais ágeis, dinâmicas e prontas para agregar muito mais valor para seus clientes. Assim, pode-se apontar que projetos, e, principalmente, a boa gestão destes, viabilizam mudanças nas empresas.

O Gerenciamento de Projetos ainda é uma área recente, tendo surgido na década de 1950 com a *NASA (National Aeronautics and Space Administration)*, agência do governo dos Estados Unidos. Porém, formalmente, o gerenciamento de projetos ganhou forças com o *Project Management Institute (PMI)*, uma entidade sem fins lucrativos que agrupa profissionais que atuam no campo relacionado à *gerência de projetos* e foi fundado em 1969, nos Estados Unidos, atualmente conta com mais de 500 mil membros em mais 180 países, distribuídos em Capítulos e Seções Regionais.

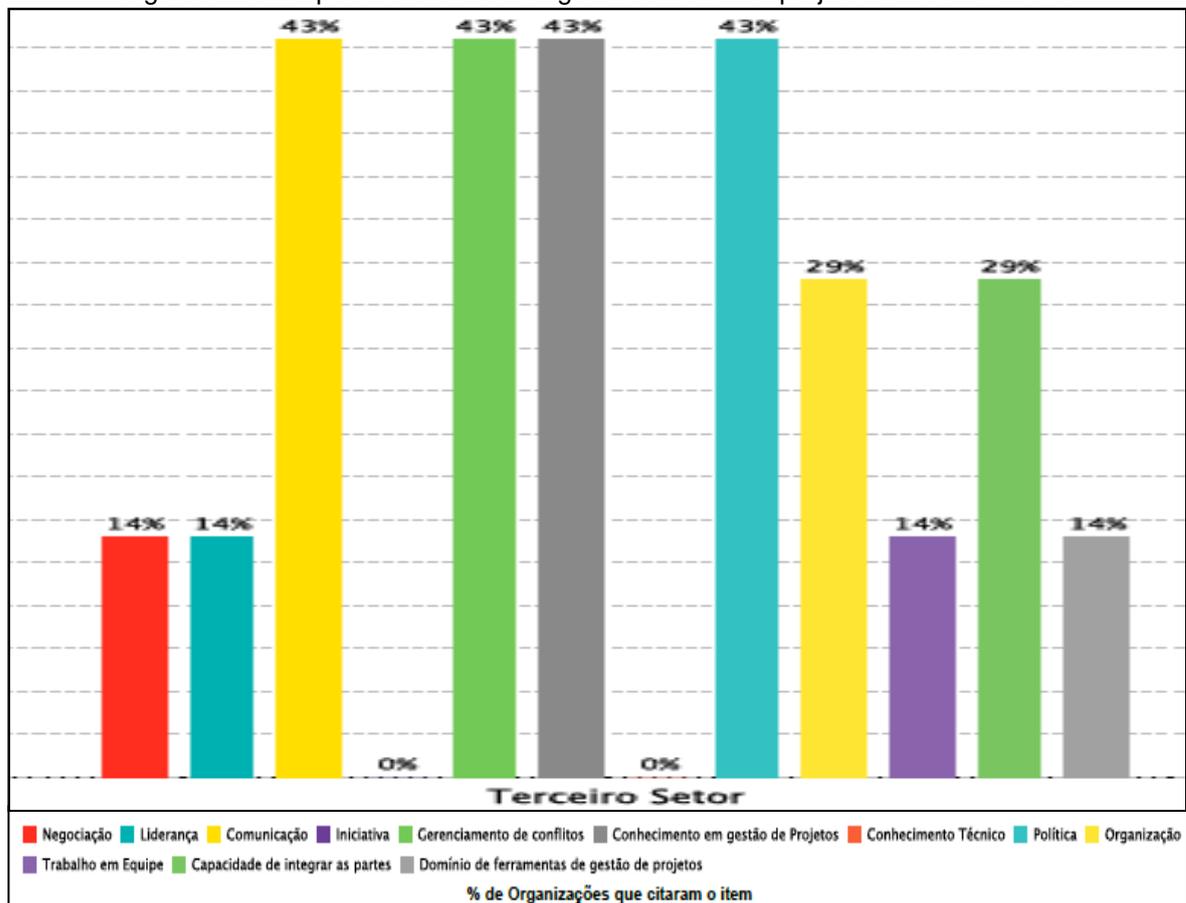
Para o PMI (2013a, p. 7), “[o] gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. Assim, pode-se dizer que o gerenciamento de projetos é uma ferramenta de apoio para as decisões e gerenciamento das mudanças organizacionais, com vistas a reduzir os riscos de fracasso existentes em determinada empreitada e otimizar os processos para o alcance dos objetivos traçados.

Sabe-se que três conjuntos importantes de habilidades de gerenciamento de projetos são necessários para projetos bem-sucedidos: as habilidades técnicas de gerenciamento de projetos; as habilidades de liderança; e as habilidades de gerenciamento estratégico e do negócio.

Dessa forma, entende-se que o gerenciamento de projetos é a área da administração que aplica os conhecimentos, as habilidades e as técnicas para elaboração de atividades relacionadas a um conjunto de objetivos pré-definidos, num certo prazo, com certo custo e qualidade, por meio da mobilização de recursos técnicos e humanos.

Entretanto, é preciso ter cuidado com o gerenciamento de projetos, uma vez que pode apresentar diversos problemas na mudança de escopo, não cumprimento de prazos, falta de qualidade requerida na entrega dos resultados, dentre outros. Contudo, também é preciso atentar para as falhas de comunicação, já que a comunicação se constitui em fator essencial para o sucesso de um projeto. Segundo o relatório *Survey* (PMI, 2013b), segmentado por atividade econômica, ao analisar o terceiro setor, ao qual está ligado a CFR-PTN que é o *locus* deste estudo, para esse setor as principais deficiências no gerenciamento de projetos são a comunicação, a liderança, o gerenciamento de conflitos e o conhecimento em gestão de projetos, 43% cada, como apresentado na Figura 1.

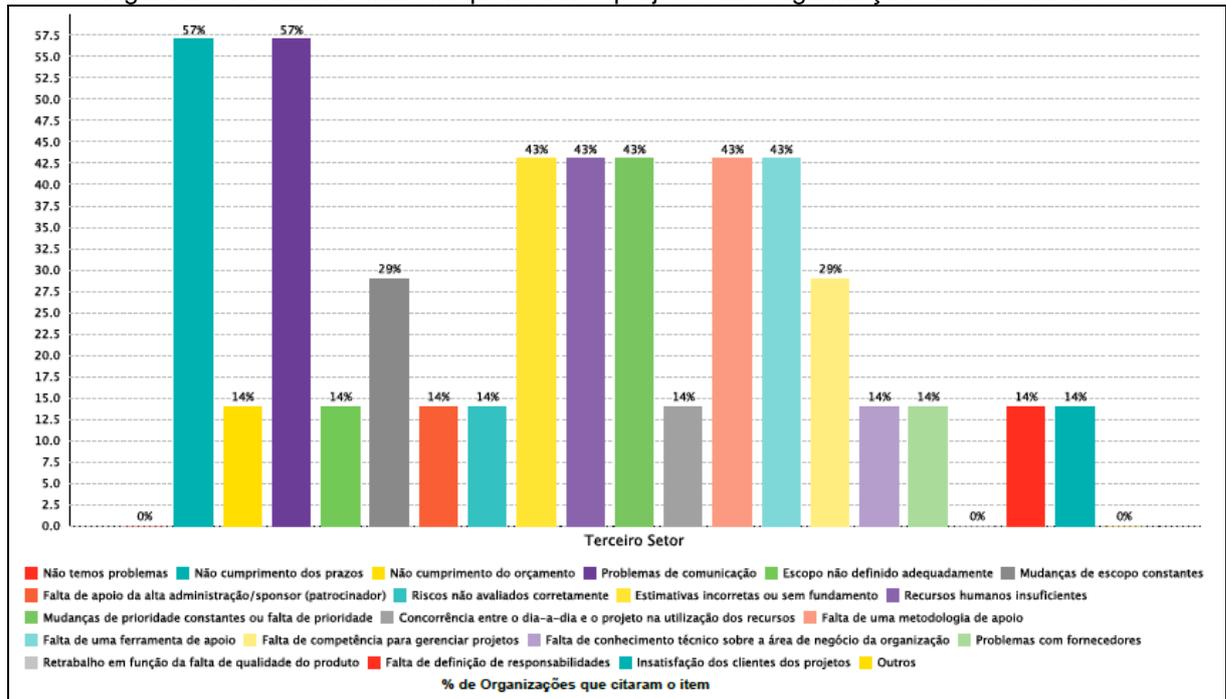
Figura 1 – Principais deficiências no gerenciamento de projetos no terceiro setor



Fonte: Relatório Survey (PMI, 2013b)

Essa mesma pesquisa ainda assinala que os problemas de maior frequência na gestão de projetos nas organizações do terceiro setor são aqueles referentes à comunicação ou ao não cumprimento dos prazos, com 57% dos índices citados pelas organizações, como se pode observar na Figura 2.

Figura 2 – Problemas mais frequentes nos projetos das organizações do terceiro setor



Fonte: Relatório Survey (PMI, 2013b)

Assim, esses resultados reforçam a necessidade de destacar a importância do fenômeno das comunicações nos projetos. Mulchahy (2007) demonstra essa observação quando menciona que interação e comunicação acontecem em aproximadamente 90% do tempo dos gerentes de projetos. Desse modo, a comunicação humana é essencial, mas não pode ser limitada a uma abordagem tradicionalista e mecânica de emissor, mensagem e receptor. Apesar de sua relevância, essa abordagem não é suficiente para produzir a comunicação efetiva. Já Cardoso (2014) afirma que a comunicação hoje vai mais além, ela deve efetivamente servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a superar os desafios cada vez mais competitivos. Ressalta ainda a importância de uma abordagem que cumpra o verdadeiro papel social que é envolver o emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia da gestão da empresa seja construída em princípios sociais e éticos.

O PMBOK® organiza o gerenciamento de projetos por áreas de conhecimentos, define os seus processos e as suas etapas em entradas, ferramentas e técnicas e saídas.

O PMI (2013a) traz dez áreas de conhecimento para o gerenciamento de projetos, a saber: 1) Gerenciamento da integração do projeto; 2) Gerenciamento do escopo do projeto; 3) Gerenciamento do tempo do projeto; 4) Gerenciamento dos custos do projeto; 5) Gerenciamento da qualidade do projeto; 6) Gerenciamento dos recursos humanos do projeto; 7) Gerenciamento da comunicação do projeto; 8) Gerenciamento dos riscos do projeto; 9) gerenciamento das aquisições do projeto; 10) Gerenciamento das partes interessadas do projeto.

Neste trabalho será detalhada a área do gerenciamento da comunicação do projeto. Cada uma dessas áreas interferem de forma direta ou indireta em todas as outras. Além das 10 áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos, o PMI (2013a) inclui cinco processos, a saber: a iniciação, o planejamento, a execução, o controle e o encerramento. O Quadro 1 descreve cada um deles.

Quadro 1 – Processos da gestão de projetos

Processo	Descrição
Iniciação	Diz respeito ao reconhecimento formal da necessidade do projeto e assume um compromisso de iniciá-lo; também inicia etapas ou fases do projeto.
Planejamento	Definição de esquemas, planos para atender à necessidade motivadora, a fim de gerar maior alcance dos objetivos.
Execução	Coordena as pessoas e os recursos para executar o plano estabelecido.
Controle	Presente em todas as fases dos projetos.
Encerramento	Pode encerrar o projeto, fases ou etapas; responsável pelas entregas formais.

Fonte: Elaborado pela autora, baseada no PMBOK® (PMI, 2013a)

Os processos estão interligados e interagem a todo o momento com o objetivo de atender os requisitos do projeto. Assim, o gerenciamento de projetos utiliza-se de ferramentas para levantar os principais requisitos dos projetos e a melhor forma de obtê-los, a fim de estruturar os processos da organização e integrar seus propósitos, de forma a atingir seus objetivos com êxito. Para tanto, as habilidades da comunicação são imprescindíveis em todos os processos da gestão de projetos e, conseqüentemente, aplicadas em todas as áreas do conhecimento.

Considerando que os gerentes de projetos passam boa parte do tempo interagindo e se comunicando com os membros da equipe e *stakeholders*, quer sejam internos (em todos os níveis da organização) ou externos à organização, é

preciso haver uma gestão eficiente dessa comunicação, de forma que seja eficaz e possa criar uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto, que podem ter diversas diferenças (culturais e organizacionais), níveis de conhecimento diferentes e diversas perspectivas e interesses que podem impactar ou influenciar a execução ou resultado do projeto (PMI, 2013a).

A habilidade de comunicação é fator-chave no sucesso profissional. Saber falar e saber ouvir é imprescindível, haja vista que a comunicação é algo recíproco. Os gerentes de projetos necessitam de muito tempo com a comunicação interna e externa. De acordo com o PMBOK® (PMI, 2013a), os gerentes de projetos gastam a maior parte do tempo se comunicando com os membros das equipes e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas ou externas à organização, o que comunga com a prática da CFR-PTN, pois a maior parte do tempo dos desses profissionais é aplicada respondendo e-mails, fazendo reuniões, preparando relatórios, fazendo alinhamento com os alunos, orientando equipe ou coletando informações sobre o andamento do trabalho da equipe, dentre outros.

Estes profissionais são responsáveis para que a informação correta chegue na hora oportuna às pessoas certas, na medida correta e pelo meio mais apropriado possível, o que exige boas práticas no gerenciamento das comunicações do projeto. Assim, reconhecer a comunicação como um processo, conhecendo seus elementos, formas de comunicação e partes envolvidas, é o primeiro passo para implantação de um sistema de gestão eficiente e executar projetos com bons resultados.

Os processos do gerenciamento das Comunicações citados pelo PMBOK® são três, a saber: o de planejar as comunicações, o de gerenciar as comunicações e o de controlar as comunicações.

## 2.2 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

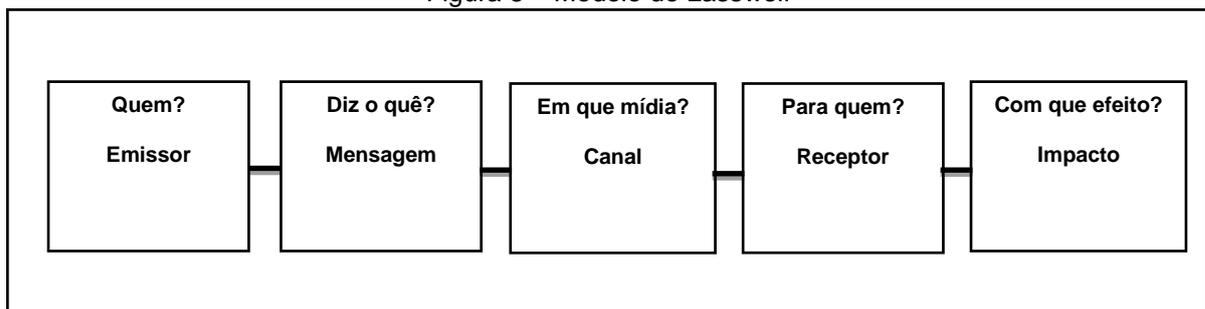
Planejar é uma das funções básicas do administrador. Esse processo é imprescindível, pois norteará toda a organização e é neste momento que a empresa precisa responder algumas indagações como: Aonde a empresa quer chegar? Em que velocidade? Porque vai fazer? Durante quanto tempo vai fazer? Quando irá rever para saber se o processo vai bem ou precisa mudar o rumo?

Como preconiza o PMBOK® (PMI, 2013a), planejar as comunicações é o processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicação

do projeto com base nas necessidades de informações e requisito das partes interessadas e nos ativos organizacionais disponíveis. A partir dessas informações, é possível definir uma abordagem de comunicação, a qual permite agilizar a tomada de decisões através da disponibilização correta das informações, alinhamento da comunicação interpessoal, o que possibilita a redução de discussões e conflitos, ou quaisquer barreiras que possam atrapalhar o processo comunicativo, e, ainda, atender de forma satisfatória às necessidades de informação, gerando maior confiança quanto ao projeto e maior interação entre essas partes.

Já Lasswell (1948 *apud* MOOZ; FORSBERG; COTTERMAN, 2003, p. 4) adicionou a esses conceitos a ideia de efeito e impacto. Esse modelo também foi baseado na abordagem de transmissão e tornou-se importante no desenvolvimento de estudos sobre o processo comunicativo, a Figura 3 mostra o resumo desse modelo:

Figura 3 – Modelo de Lasswell



Fonte: Adaptado de Mooz, Forsberg e Cotterman (2003, p. 4)

Em se tratando do planejamento do gerenciamento das comunicações, as perguntas feitas por Lasswell (1948 *apud* MOOZ; FORSBERG; COTTERMAN, 2003, p. 4) ressaltam a importância de um plano de comunicação que possa alcançar o público-alvo, que sirva como um guia durante o projeto, sendo atualizado periodicamente e arquivado *a posteriori* para os ativos organizacionais.

Essas perguntas são um resumo do que deve ser detalhado ao se planejar a comunicação em um projeto. Salienta-se que, em boa parte dos projetos, a maior parte do planejamento da comunicação é feita como parte das fases iniciais do projeto. Logo, é importante que sejam feitas revisões regulares dos resultados desse processo, de forma a assegurar a aplicabilidade contínua do projeto. Vale ressaltar que o modelo de comunicação apresentado por Lasswell assemelha-se com o modelo básico de comunicação proposto pelo PMBOK®.

A seguir, o Quadro 2 revela as entradas, ferramentas e técnicas e as saídas desse processo.

Quadro 2 – Planejamento das comunicações

<b>Entradas</b>	<b>Ferramentas e técnicas</b>	<b>Saídas</b>
Plano de Gerenciamento do Projeto	Análise de requisito das comunicações	Plano de gerenciamento das comunicações
Registros das partes interessadas	Tecnologias de comunicações	Atualizações nos documentos do projeto
Fatores ambientais da empresa	Modelos de Comunicações	
Ativos de processos organizacionais	Métodos de comunicações	
	Reuniões	

Fonte: Adaptado do PMBOK® (PMI, 2013a)

Diante do exposto, é importante salientar que, ao planejar um projeto, é preciso estruturá-lo adequadamente, seguindo o passo a passo, como visto no Quadro 2. Cada etapa é essencial para organizar melhor o que se quer e, por isso, deve conter todas as informações necessárias para a realização do projeto, tendo em vista que, inicialmente, será o guia para o desenvolvimento dos planos subsidiários que serão incorporados posteriormente. Assim, tem-se o uso de determinadas ferramentas e técnicas para transformar (processar) um conjunto de insumos (*inputs*) em resultados desejados (*outputs*).

Para haver maior entendimento do processo de planejamento do gerenciamento das comunicações do projeto, de acordo com o PMBOK® (PMI, 2013a), será feita uma explanação de forma objetiva do que foi apresentado sobre cada uma de forma objetiva das entradas; ferramentas e técnicas e saídas deste processo.

As entradas do planejamento consistem no plano de gerenciamento do projeto, registro das partes interessadas, fatores ambientais da empresa e ativos de processos organizacionais. O plano de gerenciamento do projeto é essencial para alcançar o sucesso do projeto, uma vez que descreve como os processos serão executados, controlados, monitorados e encerrados. Ele é composto pela linha de base do escopo, linha de base do cronograma e pela linha de base de desempenho de custos. Já os planos auxiliares que compõem o plano do gerenciamento do projeto são os planos de Gerenciamento do: escopo, requisitos, cronograma, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições, partes

interessadas e melhoria nos processos. Esses planos são elaborados em suas respectivas áreas, daí a importância de uma comunicação pautada nos objetivos estratégicos da organização que a permeia totalmente, de forma que todos os indivíduos inseridos nesse processo percebam a possibilidade de uma interação dialógica dentro do sistema (PMI, 2013a). Esse plano de gerenciamento é de suma importância e a sua falta compromete a execução, o controle e o resultado dos projetos. De acordo com o PMBOK® (PMI, 2013a), um planejamento inadequado das comunicações pode causar atraso na entrega de mensagens, comunicação insuficiente para as partes interessadas, má interpretação das mensagens comunicadas, dentre outros. Por isso, ele deve ser um documento de fácil entendimento e pode ser formal ou informal, muito detalhado e amplo, dependendo das necessidades do projeto.

O registro de partes interessadas contém todos os detalhes relativos às partes interessadas, sendo uma lista de todas as pessoas, grupos ou organizações internas ou externas à entidade que podem afetar ou ser afetados positivamente ou negativamente pelo projeto, quer seja nas decisões, nas atividades ou nos resultados. No que tange aos fatores ambientais da empresa são fatores internos ou externos, que podem influenciar para o sucesso do projeto, que estão fora do escopo do projeto e que estão relacionados com o ambiente da organização onde este decorre e pode ser muito diverso, de acordo com cada empresa. Já os fatores ambientais são entradas para praticamente todos os processos do Guia PMBOK® e não são saídas para nenhum processo. Neles, leva-se em consideração a cultura e estrutura organizacional, padrões governamentais ou do setor, infraestrutura, condições do mercado, entre outros aspectos. Esses fatores podem ser entendidos como tangíveis (equipamentos da empresa, as instalações) ou intangíveis (cultura, relacionamento entre as partes interessadas).

Os ativos de processos organizacionais são entendidos como fatores que ajudam à gestão e ao sucesso do projeto na medida em que representam as informações e o conhecimento que a organização obteve durante o desenvolvimento do próprio projeto ou de outros projetos, simultâneos ou anteriores, podendo ser os planos formais ou não, políticas, diretrizes e procedimentos; procedimentos de qualidade, auditorias, listas de verificação, instruções de trabalho, regras gerais em diversas áreas; requisitos de comunicação, gerenciamento de questões e defeitos, controles financeiros e tratamento de riscos e base de conhecimento.

Assim, pode-se afirmar que as entradas do processo do planejamento das comunicações são relevantes para os projetos e é perceptível que quanto maior o nível de maturidade da organização em gerenciamento de projetos, maior a contribuição dos seus ativos de processos organizacionais, assim como as demais entradas em seus projetos.

O grupo das ferramentas e técnicas do planejamento do gerenciamento das comunicações consiste em: análise dos requisitos das comunicações; tecnologias de comunicações; modelos de comunicações; métodos de comunicações e reuniões.

A Análise de requisito das comunicações é uma técnica que resulta da soma das necessidades de informações das partes interessadas no projeto. Esses requisitos são definidos combinando o tipo e o formato das informações necessárias com uma análise do valor dessas informações. Os recursos do projeto são gastos somente na comunicação das informações que contribuem para o sucesso ou nos pontos em que uma falta de comunicação pode conduzir ao fracasso. Dentre as informações mais utilizadas para essa análise estão: os organogramas; a organização do projeto e relacionamentos de responsabilidade das partes interessadas; as disciplinas, departamentos e especialidades envolvidas; registro e estratégia de gerenciamento das partes interessadas.

As tecnologias das comunicações também são um aspecto importante do projeto. Neste momento do planejamento é importante ficar claro qual a forma mais eficiente. De acordo com o PMBOK® (PMI, 2013a), existem fatores que podem afetar a escolha destas tecnologias, entre outros podem ser citados:

1. Urgência da necessidade de informação – é importante considerar a urgência, frequência e formato das informações a serem comunicadas, o que pode variar de acordo com o projeto e as diferentes etapas do mesmo;
2. Disponibilidade de tecnologia – é necessário assegurar que a tecnologia requerida para facilitar a comunicação seja compatível, esteja disponível e possa ser acessada por todas as partes interessadas durante todo o ciclo de vida do projeto e que essas partes possuem conhecimentos necessários para manuseá-la.
3. Facilidade de uso – diz respeito à escolha das tecnologias da comunicação de forma adequada para os participantes do projeto.

4. Ambiente do projeto – é importante determinar se as reuniões serão presenciais ou virtuais, e ainda considerar fatores ambientais como cultura, fuso horários, dentre outros.
5. Sensibilidade e confidencialidade – Considerar se as informações a serem comunicadas são sucessíveis confidenciais.

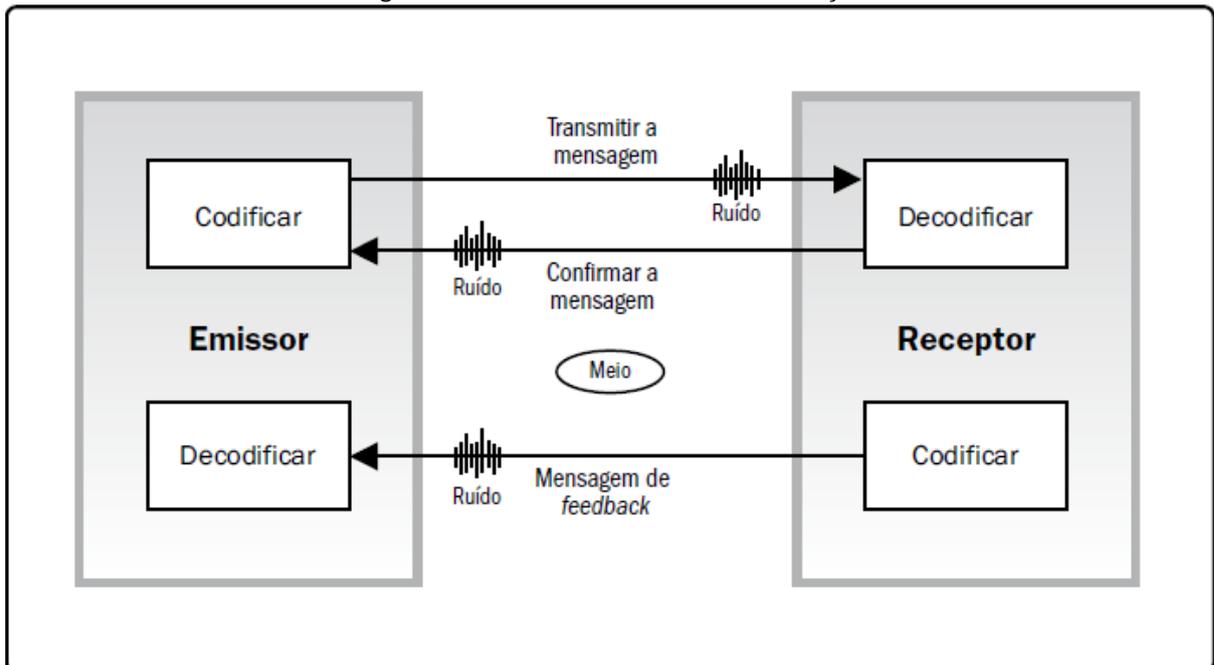
Além desses aspectos, pode-se também incluir como fatores que afetam o planejamento do projeto a experiência da equipe e a duração do projeto.

O modelo de Comunicação apresentado pelo PMBOK® (PMI, 2013a) é considerado básico e pode variar de acordo com o projeto e, também, nos vários estágios do mesmo projeto e consiste em: codificação, transmissão da mensagem, decodificação, confirmação, *feedback/resposta*.

Codificação. Pensamentos ou ideias são convertidos (codificados) em linguagem pelo emissor. - Transmissão da mensagem. As informações são então enviadas pelo emissor usando o canal de comunicação (mídia). A transmissão dessa mensagem pode ser comprometida por vários fatores (por exemplo, distância, tecnologia desconhecida, infraestrutura inadequada, diferença cultural e falta de informações prévias). Esses fatores são coletivamente chamados de ruído. - Decodificação. A mensagem é reconvertida pelo receptor em pensamentos ou ideias significativas. - Confirmação. Após receber uma mensagem, o receptor pode sinalizar (confirmar) o seu recebimento, o que não significa necessariamente que ele concorda ou compreende a mensagem. - Feedback/Resposta. Após a mensagem recebida ser decodificada e entendida, o receptor codifica pensamentos e ideias em uma mensagem e em seguida a transmite ao emissor original (PMI, 2013a, p. 293).

Trata-se de um modelo tradicional no qual o emissor é responsável em transmitir a mensagem, e o receptor fica responsável por garantir que as informações sejam recebidas integralmente, com uma compreensão correta e confirmadas de forma apropriada, como demonstrada na Figura 4.

Figura 4 – Modelo Básico de Comunicação



Fonte: PMBOK® (PMI, 2013a)

Ao analisar a Figura 4, é notório que esse modelo linear considera o percurso da mensagem e o público envolvido como algo importante para a compreensão correta e confirmada, porém a mensagem deve ser pensada de forma estratégica para obter os resultados esperados nos projetos, haja vista que a comunicação e a informação têm cada vez mais assumindo um papel importante na prática da gestão empresarial no mundo globalizado (CARDOSO, 2006). Portanto, deve-se pensar na necessidade de transmissão da mensagem, considerando a quem se destina, como deve ser elaborada, entregue e respondida. O PMBOK® cita a importância da mensagem, no entanto, não explica como essas questões levantadas deverão ser executadas, considerando a adequação do projeto para o sucesso do que se deseja alcançar. No gerenciamento das comunicações no terceiro setor, esse processo é algo fundamental que exige um estudo das características e funções das ferramentas de comunicação, nos públicos envolvidos e relacionamento e interação com esses, bem como o instrumento/forma em que se deverá efetuar o *feedback*.

Outras ferramentas e técnicas importantes são os métodos de comunicação. Existem diversos modelos no mercado, porém cada organização deve buscar o que melhor se aplique à sua realidade. O PMBOK® (PMI, 2013a) classifica esses métodos em: comunicação interativa, comunicação ativa e comunicação passiva. A comunicação interativa ocorre entre duas ou mais partes que estão realizando uma

troca de informações multidirecionais. É a forma mais eficiente de garantir um entendimento comum por todos os participantes sobre tópicos específicos e incluem reuniões, mensagens instantâneas, vídeo conferências, telefonemas, dentre outros. Já a comunicação ativa (*push*) é encaminhada para destinatários específicos que precisam receber as informações e garante que as informações sejam distribuídas, mas não que tenham realmente chegado ou tenham sido compreendidas pelo público-alvo. A comunicação ativa inclui memorandos, cartas, relatórios, e-mails, whatsapp, correio de voz, blogs, comunicados de imprensa, etc., e, por fim, a comunicação passiva (*pull*) que é usada para públicos muito grandes ou para volumes muito grandes de informações. Ela requer que os destinatários acessem o conteúdo da comunicação ao seu próprio critério. Esses métodos incluem sites de intranet, *e-learning*, bancos de dados de lições aprendidas, repositórios de conhecimentos, etc. Para se escolher o Método de Comunicação mais adequado é necessário levar em consideração o custo, as restrições do projeto, o conhecimento e disponibilidade das ferramentas e recursos requeridos, dentre outros fatores.

Já as reuniões podem ser muito produtivas, se bem planejadas, podendo ser uma ferramenta valiosa de comunicação do projeto. Para o PMBOK® (PMI, 2013a), existem diversos tipos de reuniões, que podem ser por parte dos *stakeholders*, que se reúnem para resolver problemas ou tomar decisões, e, ainda, discussões informais, com horários, local e agenda pré-organizada. Para uma boa organização das Reuniões, é relevante definir os papéis a serem desenvolvidos pelos envolvidos no processo e ter uma boa elaboração. Definir a pauta (objetivos e tópicos a serem discutidos), esclarecer quem a conduzirá e os critérios de tomada de decisão são pontos importantes para agilizar as reuniões.

O grupo das saídas do planejamento das comunicações contém o plano de gerenciamento das comunicações e atualizações nos documentos dos projetos. Esse plano é a principal saída do Planejamento das Comunicações, pois irá descrever como as comunicações de projeto serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas. De acordo o PMBOK® (PMI, 2013a), as principais informações desse plano são: requisitos de comunicações das partes interessadas; informações a serem comunicadas, incluindo idioma, formato, conteúdo e nível de detalhes; motivo da distribuição daquelas informações; intervalo de tempo e frequência para a distribuição das informações necessárias e recebimento da confirmação ou resposta, se aplicável; pessoa responsável por comunicar as

informações; pessoa responsável por autorizar a liberação das informações confidenciais; pessoa ou grupos que receberão as informações; métodos ou tecnologias usados para transmitir as informações, como memorandos, email e/ou comunicados de imprensa; recursos alocados para as atividades de comunicação, incluindo tempo e orçamento; processo de encaminhamento, identificando os prazos e a cadeia gerencial (nomes) para o encaminhamento de questões que não podem ser solucionadas nos níveis de pessoal mais baixos; método para atualizar e refinar o plano de gerenciamento das comunicações com o progresso e o desenvolvimento do projeto; glossário da terminologia comum; fluxogramas do fluxo de informações no projeto, fluxos de trabalho com a sequência de autorização possível, lista de relatórios, planos de reuniões, etc.; e restrições de comunicação, normalmente derivadas de leis ou regulamentos específicos, tecnologias, e políticas organizacionais, etc.

Atualizações nos documentos do projeto devem ser comuns, a fim de que a comunicação flua de forma que não gere conflito de informações e, sempre que necessário, uma constante atualização nos cronogramas dos projetos, nos registros das partes interessadas, dentre outros.

### 2.3 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

Gerenciar as comunicações no projeto é um processo importante das organizações. O PMBOK® (PMI, 2013a) define como o processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar, e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações. Portanto, reconhecer o gerenciamento da comunicação como um processo, conhecendo seus elementos, formas de comunicação e partes envolvidas, é o primeiro passo para o gerenciamento eficaz da comunicação nos projetos, que ainda deve incluir:

Modelos de emissor-receptor. A incorporação de ciclos de feedback para fornecer oportunidades de interação/participação e remover barreiras de comunicação. Escolha dos meios de comunicação. Situações específicas de quando comunicar por escrito ou oralmente, quando preparar um memorando informal ou um relatório formal, e quando se comunicar presencialmente ou por email. Estilo de redação. Uso adequado da voz ativa ou passiva, estrutura das frases, e escolha das palavras. Técnicas de gerenciamento de reuniões. Preparação de uma agenda e administração de conflitos. Técnicas de apresentação. Consciência do impacto da linguagem corporal e desenvolvimento de recursos visuais. Técnicas de facilitação.

Obtenção de consenso e superação de obstáculos. Técnicas de escuta. Escutar ativamente (confirmar, esclarecer e confirmar o entendimento) e remover as barreiras que afetam negativamente a compreensão (PMI, 2013a, p. 298).

Essas técnicas e considerações para o gerenciamento eficaz das comunicações auxiliam no processo de troca de informações fundamentais, de desenvolvimento e compreensão mútua a coordenação das atividades influenciando a socialização.

O processo do gerenciamento das comunicações também é importante por garantir um fluxo de comunicação eficiente e eficaz entre os stakeholders. Assim como os demais processos é composto de entradas, ferramentas, técnicas e saídas, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Gerenciamento das comunicações

Entradas	Ferramentas e Técnicas	Saídas
Plano de gerenciamento das comunicações	Tecnologias das comunicações	Comunicações do projeto
Relatório de desempenho do trabalho	Modelos de comunicações	Atualizações no plano de gerenciamento do projeto
Fatores ambientais da empresa	Métodos de comunicações	Atualizações nos documentos do projeto
Ativos organizacionais da empresa	Sistemas de gerenciamento de informações	Atualizações nos ativos de processos organizacionais
	Relatórios de desempenho	

Fonte: Adaptado PMBOK® (PMI, 2013a)

O grupo das entradas do gerenciamento das comunicações aponta o plano de gerenciamento das comunicações, relatório de desempenho de trabalho, fatores ambientais da empresa e ativos organizacionais da empresa. O plano de gerenciamento das comunicações descreve como as comunicações serão planejadas, estruturadas, monitoradas e controladas. Ele é um dos planos auxiliares do plano de gerenciamento do projeto e, por isso, deve ser um documento de fácil entendimento.

Os relatórios de desempenho do trabalho (ou *Status Report*) são documentos que representam um conjunto de informações de desempenho e progresso que podem ser usados para facilitar a discussão e criar comunicações. Envolve a coleta e análise periódica do andamento real do projeto x sua linha de base. Esses relatórios são importantes, pois permitem entender e comunicar o andamento e o

desempenho do projeto, além de corrigir os desvios em relação à linha de base, prever os resultados do projeto e verificar como os recursos estão sendo usados. Em determinados projetos, é comum gerar um relatório de desempenho mais resumido para um determinado grupo e um mais detalhado para outro grupo.

Os Fatores Ambientais da Empresa influenciam o processo de gerenciamento das comunicações. Esses fatores incluem cultura organizacional e estrutura, padrões e regulamentos governamentais ou dos setores econômicos e sistema de informações de gerenciamento de projeto (PMI, 2013a), isto é, representam processos e comportamentos das organizações e servem como referências para a etapa de planejamento do projeto. Um exemplo é a estrutura organizacional funcional, na qual o gerente de projetos perde poder e depende de outros gerentes para obter qualquer resultado ou informação do projeto.

Os Ativos de Processo organizacionais incluem: políticas, procedimentos, processos e diretrizes relativos ao gerenciamento das comunicações; modelos; e informações históricas e lições aprendidas. Esses Ativos influenciam o processo de gerenciamento das comunicações e têm muito a ver com a maturidade da organização quanto ao gerenciamento de projetos, uma vez que representam aprendizado e conhecimento adquirido de projetos anteriores (conhecimento tácito). É sempre válido destacar a importância de se manter a documentação do projeto atualizada, pois poderá servir de referência para o planejamento de outro projeto, conforme o PMBOK® (PMI, 2013a),

Ainda no processo de gerenciamento das comunicações, encontra-se o grupo das ferramentas e técnicas, que são: as tecnologias de comunicações; os modelos de comunicações; os métodos de comunicações; sistema de gerenciamento de informações e relatórios de desempenho. As tecnologias de comunicações, como já foi descrito, no planejamento desta ferramenta, é importante observar as urgências das necessidades das informações. A empresa precisa gerenciá-lo de forma que atenda às necessidades exclusivas dos projetos, assim como observar as disponibilidades dessas tecnologias.

O processo de gerenciamento das comunicações é o momento de escolher o modelo que contribua da melhor forma possível, com eficiência, eficácia e efetividade, para o sucesso do projeto e para que ruídos sejam identificados e gerenciados. Assim, é essencial saber quais os modelos de comunicações mais adequados para determinado projeto. Quanto ao método no gerenciamento da

comunicação do projeto é importante se ater à escolha apropriada do método, que garanta que as informações sejam criadas, recebidas e compreendidas e facilitem o *feedback*.

O Sistema de Gerenciamento de Informações ajuda para que o projeto sempre esteja alinhado com os objetivos da organização. Ainda de acordo com o PMBOK® (PMI, 2013a), a distribuição das informações pode incluir várias ferramentas, a saber: o gerenciamento de documentos impressos: cartas, memorandos, relatórios e comunicados à imprensa; gerenciamento de comunicações eletrônicas: *e-mail*, fax, correio de voz, telefone, videoconferência e reunião pela *Internet*, *websites* e publicação na *web*; e ferramentas eletrônicas de gerenciamento de projetos: interfaces da *web* para *software* de agendamento e gerenciamento de projetos, *software* de apoio a reuniões e escritórios virtuais, portais e ferramentas colaborativas de gerenciamento de trabalho.

Os relatórios de desempenho (também conhecidos pelo termo em Inglês *Status Report*) organizam e resumem as informações sobre o desempenho do trabalho e apresentam análises comparando o realizado com o planejado (linha de base). O relato de desempenho envolve coletar e disseminar informações de desempenho para fornecer aos interessados informações sobre como os recursos estão sendo utilizados para alcançar os objetivos do projeto. Para o PMBOK® (PMI, 2013a), um relatório de andamento simples pode mostrar informações do desempenho, como o percentual completo, ou painéis de indicadores da situação de cada área (ou seja, escopo, cronograma, custo e qualidade). Os relatórios mais elaborados podem incluir: a análise do desempenho anterior; a análise de previsões do projeto (incluindo tempo e custo); a situação atual dos riscos e questões; trabalho concluído durante o período; o trabalho a ser concluído no próximo período, o resumo das mudanças aprovadas no período, e outras informações relevantes que são analisadas e discutidas.

As saídas do gerenciamento das comunicações do projeto estão relacionadas com as atividades requeridas para a criação, distribuição, recebimento, confirmação e compreensão das informações e incluem: comunicações do projeto; atualizações no plano de gerenciamento do projeto; atualizações nos documentos dos projetos e atualizações nos ativos de processos organizacionais. As comunicações do projeto são peça chave nesse processo, pois é onde acontece a distribuição, confirmação e compreensão das informações. Outro fator de fundamental importância são as

atualizações dos documentos e registro no plano do gerenciamento, que serve para manter as informações atualizadas dentro de um processo dinâmico; e também são relevantes as atualizações nos documentos do projeto por meio dos registros de questões, cronograma do projeto e requisitos dos recursos financeiros do projeto (PMI, 2013a).

No que se refere às atualizações nos ativos de processos organizacionais, em concordância com o PMBOK® (PMI, 2013a), dentre os ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados estão às notificações das partes interessadas, os relatórios do projeto formais e informais, as apresentações do projeto nas quais a equipe do projeto fornece informações de modo formal ou informal a uma ou todas as partes interessadas do projeto. As informações e o método de apresentação devem ser relevantes às necessidades do público e ainda, registros do projeto que incluir correspondência, memorandos, atas de reuniões e outros documentos que descrevam o projeto. Essas informações, na medida em que seja possível e apropriado, devem ser mantidas de maneira organizada. Os membros da equipe do projeto também podem manter registros em um diário do projeto ou registro, que pode ser físico ou eletrônico.

Existe ainda a necessidade de atualização do *Feedback* das partes interessadas, que irá auxiliar as operações do projeto de forma que sejam distribuídas e usadas para modificar ou melhorar o desempenho futuro do projeto; já a documentação de lições aprendidas deve incluir as causas dos problemas, o motivo que levou à ação corretiva escolhida e outros tipos de lições aprendidas sobre o gerenciamento das comunicações. Devem ainda ser documentadas e distribuídas para que façam parte do banco de dados histórico tanto do projeto quanto da organização executora.

## 2.4 CONTROLE DAS COMUNICAÇÕES

Este processo engloba a monitoração e controle das comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas. Ainda de acordo com o PMBOK® (PMI, 2013a), o principal benefício desse processo é a garantia de um fluxo ótimo de informações entre todos os participantes das comunicações, em

qualquer momento. As entradas, ferramentas e técnicas e saídas desse processo são relatadas a seguir:

Quadro 4 – Controle das comunicações

Entradas	Ferramentas e Técnicas	Saídas
Plano de gerenciamento do projeto	Sistema de gerenciamento de informações	Informações sobre o desempenho do projeto
Comunicação do projeto	Opiniões especializadas	Solicitações de Mudanças
Registro das questões	Reuniões	Atualizações no Plano de gerenciamento do projeto
Dados de desempenho do trabalho		Atualizações nos documentos do projeto
Ativos de processos organizacionais		Atualizações nos ativos de processos organizacionais

Fonte: Adaptado PMBOK® (PMI, 2013a)

As entradas do controle das comunicações incluem: o plano de gerenciamento do projeto; as comunicações do projeto; o registro das questões; dados de desempenho do trabalho e ativos de processos organizacionais.

Em concordância com o PMBOK® (PMI, 2013a), o plano de gerenciamento do projeto é o documento que, como já foi mencionada na sessão anterior, descreve como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado, vai fornecer informações valiosas para o processo de controle das Comunicações, deve conter os requisitos de comunicações das partes interessadas, o motivo da distribuição da informação, o intervalo de tempo e frequência para a distribuição das informações necessárias, o indivíduo ou grupo responsável pela comunicação da informação e, ainda, o indivíduo ou grupo que recebe a informação.

Para o PMBOK® (PMI, 2013a), as comunicações do projeto vêm de múltiplas fontes e podem variar de forma significativa no seu formato, nível de detalhe, grau de formalidade e confidencialidade, neste item existe aspectos importantes como o andamento das entregas, o progresso do cronograma e os custos incorridos.

Outra entrada importante neste processo é o registro das questões (ou *Issues Log*), que é usado para documentar e monitorar a solução das questões. Ele pode ser usado para facilitar a comunicação e garantir um entendimento comum das questões. De fato, este é um dos documentos mais importantes do projeto, pois, com ele o gerente de projeto deve definir e classificar as questões com base na urgência e no impacto potencial. É importante salientar que as questões não

resolvidas ou mal resolvidas podem ser fontes de conflitos e de atrasos no projeto, ou mesmo podem ocasionar o seu cancelamento ou suspensão.

No que tange ao desempenho do trabalho, deve conter detalhes sobre a comunicação que foi distribuída e retorno sobre essas comunicações.

Já os ativos de processos organizacionais, o PMBOK® (PMI, 2013a) ressalta que podem influenciar o processo controle das comunicações, daí a importância de modelos de relatórios, políticas, padrões e procedimentos que definem as comunicações, tecnologias de comunicações específicas disponíveis; meios de comunicação permitidos e políticas de retenção de registros.

As ferramentas e técnicas no processo de controle das comunicações incluem o sistema de gerenciamento de informações, opiniões especializadas e reuniões.

Para o PMBOK® (PMI, 2013a), o sistema de gerenciamento de informações refere-se a um conjunto de ferramentas padrão para que o gerente de projetos possa coletar, armazenar e distribuir as informações para as partes interessadas do projeto, mais precisamente sobre os custos, o andamento do cronograma e o desempenho do projeto.

No tocante às opiniões especializadas, o PMBOK® (PMI, 2013a) aponta que a equipe do projeto frequentemente depende da opinião especializada para avaliar o impacto das comunicações do projeto, a necessidade de ação ou intervenção, as ações que devem ser tomadas, a responsabilidade pela tomada de tais ações e o período de tempo para a tomada das respectivas ações.

Ainda neste grupo de ferramentas e técnicas, as reuniões são relevantes, pois facilitam o diálogo entre as partes interessadas do projeto. Para o PMBOK® (PMI, 2013a), essas discussões podem ser conduzidas presencialmente ou *online* e em vários locais, tais como no local do projeto ou no local do cliente, do patrocinador, dentre outros.

As saídas do processo de controle das comunicações são: informações sobre o desempenho do projeto; solicitações de mudanças; atualizações do plano de gerenciamento do projeto; atualizações nos documentos do projeto, atualizações nos ativos de processos organizacionais. Para o PMBOK® (PMI, 2013a), as Informações sobre o Desempenho do Projeto são dados de desempenho que fornecem informações sobre a situação e o progresso do projeto no nível de detalhe requerido pelas várias partes interessadas. No que se refere às mudanças que acontecem frequentemente nos projetos, e resultam na necessidade de ajuste, ação

e intervenção e, por conseguinte, as solicitações de mudança serão geradas como um resultado, conforme o PMBOK® (PMI, 2013a).

Assim como nos outros componentes, as atualizações no plano de gerenciamento do Projeto podem acionar mudanças no plano de gerenciamento das comunicações. Ainda em concordância com o PMBOK® (PMI, 2013a), as atualizações nos documentos do projeto podem acontecer como resultado do processo de Controle das comunicações, dentre os quais estão: as previsões; os relatórios de desempenho; e os registros das questões.

E, por fim, o PMBOK® (PMI, 2013a) mostra que é possível acontecer atualizações nos Ativos de Processos Organizacionais. Assim, dentre os ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados estão formatos de relatórios e documentação de lições aprendidas, documentação que pode ser incluída no banco de dados histórico, tanto para o projeto como para a organização executora, e pode incluir as causas das questões, as razões que levaram à ação corretiva escolhida, e outros tipos de lições aprendidas durante o projeto.

#### 2.4.1 O gerenciamento das comunicações no *Competence Eye* do IPMA

A *International Project Management Association (IPMA)* é uma das mais antigas e prestigiadas organizações internacionais de gestão de projetos. Trata-se de uma instituição sem fins lucrativos, constituída em 1965, na Suíça, por um grupo de gestores de projetos internacionais. Atualmente, está presente em vários países do mundo. De acordo com os princípios orientadores da IPMA, considera-se importante as características de cada país em função das especificidades econômicas, políticas e culturais do local. A IPMA é autora da publicação do Referencial de Competências IPMA – *IPMA Competence Baseline (ICB)* –, versão 3.0 de 2012, que contém as competências técnicas, comportamentais e contextuais necessárias ao gerenciamento dos projetos, a qual apresenta a comunicação como uma competência técnica que está presente nas fases de iniciação, planejamento e controle e encerramento. Apesar de mostrar-se preocupada com a confidencialidade do projeto, não apresenta um modelo gráfico, como traz o PMBOK®, entretanto é mais voltada às competências humanas, no que também difere entre si.

O ICB aborda conteúdos sobre as habilidades interpessoais e os processos para os projetos, deixa-se claro que não se trata de um manual regido a ser seguido,

e é dividido em três grupos de competências. De acordo com o ICB (IPMA, 2012), essa competência é resultante da combinação entre comportamento, habilidades, experiência e conhecimento. Neste sentido, o “olho das competências” foi dividido em competências técnicas, contextuais e comportamentais, descritas no Quadro 5.

Quadro 5 – Competência segundo o IPMA

Contextual	Comportamental	Técnicas
<b>Orientação a projetos</b>	Liderança	Sucesso do gerenciamento
<b>Orientação a programas</b>	Comprometimento e	Partes interessadas
<b>Orientação a portfólio</b>	motivação	Objetivos e requisitos do projeto
<b>Implementação de PPP</b>	Autocontrole	Riscos: oportunidades e ameaças
<b>Organização permanente</b>	Assertividade	Qualidade
<b>Negócio</b>	Descontração	Organização do projeto
<b>Sistemas, produtos e</b>	Abertura	Trabalho em equipe
<b>tecnologias</b>	Criatividade	Resolução de problemas
<b>Gestão de pessoas</b>	Orientação para resultados	Estruturas do projeto
<b>Saúde, meio ambiente e</b>	Eficiência	Escopo e entregas
<b>segurança</b>	Aconselhamento	Tempo e fases
<b>Finanças e Contabilidade</b>	Negociação	Recursos
<b>Aspectos legais</b>	Conflitos e crises	Custos e finanças
	Confiabilidade	Aquisições e contratos
	Valores	Alterações
	Ética	Controle e reporte
		Informação e documentação
		Comunicação
		Iniciação
		Encerramento

Fonte: IPMA (2012)

Do ponto de vista das competências técnicas, o profissional de gerenciamento de projetos deve dominar as áreas de conhecimento envolvidas na gestão de projetos, bem como métodos, ferramentas e técnicas. Já no que se refere às competências contextuais, o referencial de competências do IPMA é inovador e bastante completo, assim o profissional de gerenciamento de projetos precisa compreender o contexto em que seu projeto opera. Quanto às comportamentais, irão abordar as habilidades humanas do gestor do projeto.

Nesse contexto, o ICB (IPMA, 2012) demonstra que a comunicação abrange a troca efetiva e a compreensão da informação entre as partes. Ainda, aborda que a gerência de projeto fica responsável de um plano de comunicação e aponta os possíveis passos do processo de comunicação. O ICB (IPMA, 2012, p. 85) coloca os seguintes processos: 1 - elaborar o plano de comunicação no início do projeto ou programa, ou como um dos processos do portfólio; 2 - identificar o público-alvo da

comunicação e sua localização; 3 - determinar o que necessita ser comunicado e em qual contexto; 4 - escolher o lugar, tempo, duração e os meios de comunicação; 5 - planejar o processo de comunicação e preparar o material; 6 - verificar a infraestrutura e enviar/transmitir a informação; 7 - buscar *feedback* em relação à efetividade da comunicação; 8 - avaliar e tomar a ação apropriada; 9 - documentar as lições aprendidas e aplicá-las a futuros projetos.

O ICB (IPMA, 2012) aborda ainda tópicos considerados relevantes, que são: Comunicação apropriada; linguagem corporal; plano de comunicação; comunicação formal e informal; ouvindo; reuniões; apresentações; segurança e confidencialidade da informação; comunicação verbal; e comunicação escrita, traz uma abordagem do gerenciamento da comunicação voltado para as habilidades humanas, no que se difere do PMBOK que traz um modelo tradicional. Todavia, não se descarta a importância deste guia, que inclusive serve de base teórica para análise do resultado desta pesquisa, pois busca-se, a partir de seus conceitos, desenvolver uma metodologia personalizada que sirva de apoio para o alcance do sucesso dos projetos executados.

## 2.5 COMUNICAÇÃO

### 2.5.1 Conceito de Comunicação

A comunicação está presente em todas as relações humanas. Mesmo no ventre de uma mãe, o ser humano já se comunica, expressa suas necessidades fisiológicas mais básicas, a partir de diferentes sinais e signos. Até o silêncio é uma forma de comunicação. A comunicação interage com todos os indivíduos em todo o tempo. Como seres comunicativos, os seres humanos interagem com o meio do qual fazem parte mediante as suas ações. Não vivem isolados, são interdependentes (Vargas 2006).

Apropriadamente, Sousa (2006) discorre que a comunicação deve ocorrer pelo processo de aquisição de informação, ou seja, é um processo de troca de informação através de mensagens e símbolos. A comunicação tem por objetivo partilhar informações através do processo no qual se emite a mensagem por meio de códigos.

Já Chaves *et al* (2014) apontam que a palavra comunicação tem origem latina (*comunicare*) e significa “ação de partilhar, de dividir”. Os mesmos autores destacam que a comunicação tem a ver com estímulos e respostas provocadas, sendo um processo voluntário ou não, o qual envolve dois sujeitos (agentes) os quais transmitem e/ou recebem mensagens.

Também, em todo processo organizacional, a comunicação é um aspecto importante, especialmente no que se refere ao gerenciamento de projetos. Assim, convém que a estrutura organizacional do Projeto seja dimensionada para encorajar a comunicação efetiva e a cooperação entre todos os participantes do Projeto (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, NBR ISO 10006, 2000).

Desse modo, é preciso que a comunicação na empresa mantenha todos os colaboradores com informação e compreensão para a eficácia de suas atividades. Em um projeto, a base para uma comunicação eficaz é a elaboração de um plano de comunicação que promova a integração dos envolvidos, evitando a propagação de conceitos e idéias equivocadas, constituindo barreiras na comunicação. Para Fukuyama *et al* (2016), o conhecimento e as informações são transmitidos por meio das relações humanas, qualquer ruído pode gerar distorções na informação, criando barreiras a comunicação. Já Beber (2008, p. 53) levanta, junto a diversos autores, as principais barreiras da comunicação, de forma a ilustrar os principais tipos e suas respectivas definições, como pode ser visto no Quadro 6.

Quadro 6 – Tipos de Barreiras da Comunicação

BARREIRAS	DEFINIÇÃO	AUTORES
<b>Verticais</b>	- Consequência da estrutura hierárquica organizacional.	GASNIER (2000)
<b>Externas</b>	- Relacionados com os processos e a integração dos recursos.	GASNIER (2000)
<b>Geográfica</b>	- Decorrentes das distâncias e diferenças culturais e linguísticas.	GASNIER (2000)
<b>A comunicação organizacional</b>	- Falha de transmissão ou erro de destinatário; - Distorções ou impedimentos às comunicações (somente as boas notícias é que são enviadas, os problemas do projeto são escondidos); - Sobrecarga de informações.	MACHADO NETO (2003)
<b>De comportamento</b>	- Relacionado com o comportamento que os gerentes podem apresentar e que, por sua vez, influenciam na comunicação.	ARGYRIS et al. (1999)
	- Não saber ouvir, falta de atenção, desconfiança entre as partes.	CHAVES et al. (2006)

Quadro 6 (Continuação) – Tipos de Barreiras da Comunicação

<b>Falta de visão e liderança organizacional</b>	- Relacionado com o comportamento de visão e liderança que se espera de um gerente.	ARGYRIS et al. (1999)
<b>Barreiras estruturais e geográficas</b>	- Relacionadas com as hierarquias rígidas dentro das organizações, dificultando a comunicação; - A barreira física é uma barreira natural de comunicação.	ARGYRIS et al. (1999)
<b>Barreiras interculturais</b>	- Fronteiras culturais e de idiomas, criação de subculturas dentro das organizações.	ARGYRIS et al. (1999)
<b>Excesso de dados</b>	- Relacionado com o excesso de dados; - Saber distinguir entre as informações importantes e as secundárias é um grande desafio para os gerentes.	ARGYRIS et al. (1999)
<b>De conhecimento</b>	- Uso de linguagem técnica não familiar a todos os envolvidos; - Sobrecarga de informações e tecnologia não dominadas pelo emissor ou receptor.	CHAVES et al. (2006)
<b>Organizacionais ou técnicas</b>	- Estruturas organizacionais inflexíveis ou excessivamente burocráticas; - Excesso de regras; - Cultura organizacional que desestimula ou desfavorece o processo de comunicação na empresa.	CHAVES et al. (2006)

Fonte: Beber (2008, p. 53)

São diversos os tipos de barreiras da comunicação e, por isso, se faz imprescindível entendê-las, ainda mais que elas são responsáveis pelas falhas na maioria dos projetos.

O processo de comunicação é uma interação simbólica entre duas ou mais pessoas, o qual precisa de prática e aprimoramentos contínuos, tendo em vista que a comunicação pode ser entendida como uma habilidade. Por isso, para serem bem-sucedidos, os gerentes têm inúmeros desafios e entraves, ainda mais se for levada em consideração a subjetividade dos indivíduos.

Nas organizações, existem diversas barreiras que tornam ainda mais difícil o trabalho dos gerentes, as quais podem ser entendidas como diversos aspectos que podem comprometer o processo comunicativo. Elas são elementos críticos, pois podem distorcer a comunicação, dificultando ou impedindo o correto entendimento entre emissor e receptor. Já Fukuyama *et al* (2016), em seu estudo sobre barreiras à comunicação e suas influências no desempenho do projeto, fazem uma análise das competências de gerenciamento das comunicações para identificar e solucionar as principais barreiras a comunicação, e agrupa as barreiras em quatro grupos, a saber: barreiras ligadas à informação, barreiras ligadas ao indivíduo, barreiras

ligadas à relação entre o emissor e o receptor e barreiras ligadas ao projeto. O Quadro 7 mostra o que os autores consideram em cada grupo:

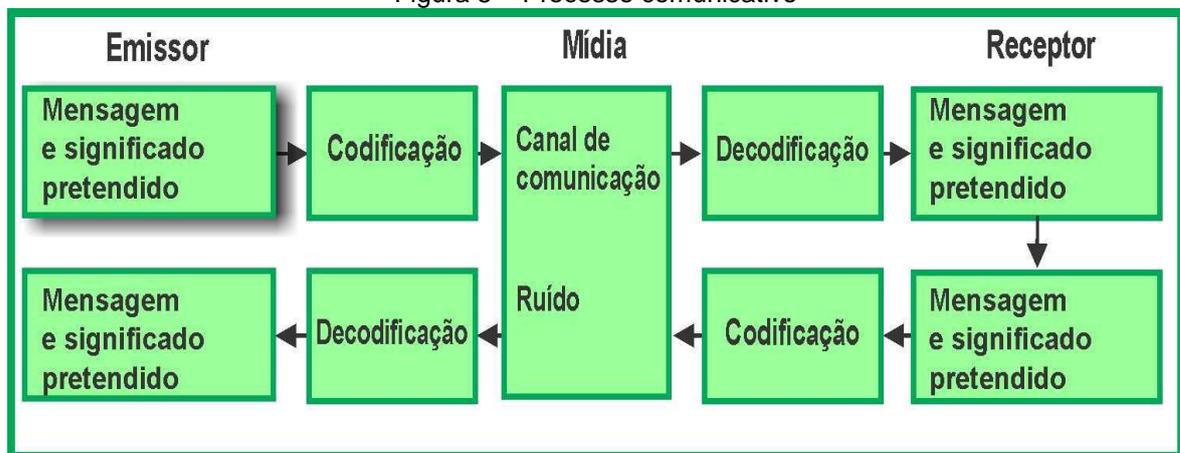
Quadro 7 – Barreiras à comunicação	
<b>Barreiras ligadas à informação</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação incompleta ou filtrada</li> <li>• Excesso ou irrelevância da informação</li> <li>• Falta de clareza da informação</li> <li>• Armazenamento e distribuição da informação</li> <li>• Estruturas ou regras organizacionais</li> </ul>	
<b>Barreiras ligadas ao indivíduo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção associada ao conhecimento, à educação e a experiência do indivíduo</li> <li>• Habilidades de comunicação do indivíduo</li> <li>• Resistência à mudança do indivíduo</li> </ul>	
<b>Barreiras ligadas à relação entre o emissor e o receptor</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posição, <i>status</i> e competição entre o emissor e o receptor</li> <li>• Necessidades divergentes entre emissor e receptor</li> <li>• Culturas distintas entre emissor e receptor</li> <li>• Conflitos entre emissor e receptor</li> </ul>	
<b>Barreiras ligadas ao projeto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de envio da informação ou envio no momento errada</li> <li>• Falta de plano de comunicação formal</li> <li>• Falta de comunicação mais frequente</li> <li>• Falta de <i>feedback</i></li> <li>• Distância geográfica entre as equipes do projeto</li> <li>• Mudanças de necessidades ou especificações do projeto</li> </ul>	

Fonte: Fukuyama *et al* (2016)

Esse estudo revelou que muitas dessas barreiras são interdependentes entre si, podendo, muitas vezes, observar relações de causa e efeito, assim ficou claro que essas barreiras influenciam diretamente o desempenho de prazo e custo dos projetos e que podem ser consideradas no planejamento de projetos futuros. Observou-se ainda que diversas barreiras à comunicação são consideradas importantes e frequentemente observadas nas organizações. Todavia, os executivos e gerentes de projetos ao redor do mundo concordam que apesar da comunicação ineficiente contribui para o fracasso de um projeto, não dão a devida importância. Portanto, a comunicação é crucial, pois é o conector dos processos organizacionais, que são compostos por dados e informações, e se mostram partes importantes do contexto comunicacional. Isso acontece porque os dados são símbolos que podem ser quantificados, enquanto as informações são os resultados dos dados, isto é, seu significado apresentado através de textos, imagens, sons ou animações (SETZER, 1999; 2001).

O processo comunicativo, seja numa organização ou em qualquer outro ambiente, envolve interação (ou mesmo a falta dela). Dessa forma, pressupõe-se que para comunicar algo é preciso dar sentido, isto é, atribuir valor ao que é dito. O que é dito deve ter significado para uma das duas partes (geralmente para o receptor) ou para ambas, senão pode haver empecilhos nesse processo. Kotler e Keller (2006) apresentam um modelo de processo comunicativo, como pode ser visto na Figura 5.

Figura 5 – Processo comunicativo



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006)

Todos esses elementos têm uma função no processo, a saber: emissor - é o componente que emite a mensagem para o receptor; quem conhece o significado pretendido; a mensagem (ou canal) – significa conteúdo, aquilo que é dito, escrito ou transmitido por símbolos ou sinais; seu objetivo é gerar reações e comportamentos; a codificação – é a tradução da mensagem ou de ideias para uma linguagem que seja entendida pelos envolvidos no processo; o canal de comunicação – é o suporte de difusão da comunicação, um meio intermediário de expressão capaz de transmitir mensagens e atingir o receptor. Os canais de comunicação podem ser entendidos como formais (processos estruturados e diretivos) ou informais (processos não estruturados, mas de grande importância). Nesse contexto, pode-se estabelecer formas verbais (por meio de palavras) ou não verbais de comunicação, tendo como principais formas não verbais: expressão facial; movimento dos olhos; trejeitos e movimentos da cabeça; postura e movimento do corpo; componentes não verbais da voz; aparência pessoal.

Complementando os elementos, no processo de comunicação tem-se ainda: receptor – é o destinatário da mensagem, quem recebe a informação e a interpreta; Se a percepção e compreensão da mensagem que lhe for transmitida acontecer como o emissor pretendia, o processo de comunicação alcançou seu objetivo e teve sucesso; ruído – é tudo aquilo que afeta e interfere na transmissão de uma mensagem; *feedback* ou realimentação – é a informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, serve para avaliar os resultados da emissão e é uma forma do emissor saber se a mensagem foi compreendida.

Assim, percebe-se que na comunicação estabelece-se uma relação pela transmissão de estímulos e respostas provocadas. Compreender e utilizar corretamente o processo de comunicação é fundamental para o bom gerenciamento de projetos, uma vez que a maioria das habilidades de comunicação é comum para o gerenciamento geral e o gerenciamento de projetos (PMI, 2013a).

A administração faz referência à comunicação. As suas contribuições são discutidas, às vezes repetidamente, na Teoria Organizacional e na gestão estratégica através de várias representações que, muitas vezes, diferem entre si. Molena (2014) aponta que muitos estudiosos do assunto têm considerado a comunicação como estratégica. A gestão de Projetos é a aplicação de habilidades e técnicas para projetar atividades que visam atingir os requerimentos do projeto (PMI, 2013a). Esse conhecimento depende de todas as pessoas que trabalham na organização, e o sucesso dos projetos depende da eficácia dos atores, nas organizações, ou seja, da qualidade das relações interpessoais e da comunicação (MOLENA, 2014).

Daí é preciso estudar todo o contexto interno e externo que envolve o processo comunicativo da organização, tendo em vista que esse contexto é constituído de pessoas que trabalham coletivamente para cumprir metas específicas, relacionando-se, mas sem perder a sua subjetividade (aspectos socioculturais, sociopolíticos e socioeconômicos), exercendo papéis de grande responsabilidade sob pressão, aspectos relacionados aos ambientes interno e externo da organização, presentes no processo comunicativo (KUNSCH, 1997). Kunsch (1997) destaca a importância desses fatores também para o contexto organizacional, no qual pode haver diversos modelos de comunicação. O autor destaca os modelos mecanicista e simétrico.

O Modelo mecanicista preocupa-se com as estruturas formais e informais da comunicação, deixando os aspectos socioculturais de lado. Desenvolvido por Shannon e Weaver (1949), ele afirma que, se houver univocidade entre codificação e decodificação e eliminação dos ruídos na transmissão por um sistema de retroalimentação, teremos uma “boa” comunicação. Todavia, isso não ocorre de maneira tranquila. Mesmo os sinais sendo transmitidos com correção, não há nenhuma segurança quanto à boa transmissão de um significado. Para se trabalhar o significado, é necessário entender pelo menos duas funções da linguagem: a comunicação e a construção de um significado (CARDOSO, 2006).

O modelo simétrico propõe uma maior abertura de canais para a comunicação, com perspectivas mais críticas e inovadoras, além de estarem coerentes com os objetivos da organização, estando de acordo com a sociedade moderna, representando uma inovação mais apropriada às organizações atuais.

Sobre esse aspecto, Cardoso (2006) aponta que o domínio do enfoque mecanicista da organização desenvolve uma racionalidade funcional ou instrumental, encorajando as pessoas a obedecerem a ordens e a manterem a sua posição, ao invés de se interessarem por desafios e questionarem aquilo que estão fazendo. O que contrasta com um modelo simétrico no qual os colaboradores devem assumir um pensamento reflexivo e auto organizador que incentivem as pessoas a modificarem a sua ação ajustando-os as novas situações no contexto organizacional.

### 2.5.2 Comunicação Organizacional

A comunicação serve para disseminar as políticas, valores e crenças dentro de qualquer organização, num sentido mais amplo, a comunicação torna-se um fator decisivo para a imagem que a empresa pretende apresentar para o mercado. Serve como um instrumento que permite transformar as orientações do planejamento de marketing em ações de comunicação concretas e eficazes. Segundo Bueno (2006 *apud* LOPES FILHO; LARA, 2007, p. 6),

A Comunicação Empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades) junto aos seus públicos de interesse

(consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas e outros) ou junto à opinião pública.

Cardoso (2006) afirma que o papel da comunicação e da informação no ambiente organizacional, sem dúvida, tem despertado o desenvolvimento de diferentes enfoques conceituais e teóricos, daí o conceito de comunicação organizacional vem assumido variações, como aponta Molena (2014) ao apresentar um resumo da evolução da comunicação organizacional, baseado em Jones *et al* (2004) e Scroferneker (2006), como pode ser vista no Quadro 8:

Quadro 8 – Estruturação do campo comunicação

Autor	Definição
<b>Lite (1997)</b>	<p>No período que se estende de 1900 a 1970 apoiaram-se fundamentalmente da Doutrina Retórica Tradicional, na Teoria das Relações Humanas e na Teoria da Gestão Organizacional.</p> <p>A Teoria Naturalista considerava que a realidade organizacional era fruto da construção social, isto é, era historicamente construída e se revelava a partir de uma “verdade” que estava fora dela.</p> <p>A organização é vista como uma entidade cultural específica, concebida como uma comunidade única de linguagem e de outras formas de ação simbólica. A comunicação é parte integrante da organização, no sentido de que a comunicação faz a organização, ou seja, é a condição necessária da organização.</p>
<b>Putnam, Phillips e Chapman (2004)</b>	<p>Os recentes trabalhos de comunicação organizacional foram moldados pelo interesse na comunicação empresarial e industrial – dos anos 1920 aos anos 1950 – e pela influência da escola de relações humanas, dos anos 1950 até meados dos anos 1970.</p> <p>Após, 1970, a teoria moderna ou empírica teve seus objetivos voltados para a medição e controle. A ênfase estava no empirismo quantitativo. A organização era tida como uma realidade objetiva, que poderia ser “medida”, isto é, “as organizações eram entidades racionais e instrumentais; assim, a comunicação incorporava um viés utilitarista ou instrumental”.</p> <p>A teoria crítica surge no final dos anos 1980. A organização é vista sempre como uma arena de conflitos: um campo de batalha – o <i>locus</i> do conflito de classes. A comunicação assume, assim, um papel de mecanismo de “mascaramento” das realidades materiais da organização. Enfatiza os aspectos ideológicos da comunicação, admitindo-a como causa de uma falsa consciência entre dirigentes e trabalhadores.</p>
<b>Zuluaga (2003)</b>	<p>A década de 1990 caracterizou-se pela a emergência de uma série de teorias propostas, que buscaram “enxergar” as organizações e (re)interpretá-las.</p>
<b>Uribe e Zuliaga (2003)</b>	<p>A teoria da administração baseada em equipes se caracteriza, essencialmente, pela comunicação multidirecional nas organizações. Assume destaque o papel dos líderes, identificados como responsáveis por gerar grupos de trabalhos fortes e coesos. Essas perspectivas impactaram significativamente nas organizações e fortaleceram as práticas de comunicação.</p>

Quadro 8 – (Continuação) Estruturação do campo comunicação

Autor	Conceitos
<b>Hall (1984)</b>	A comunicação é um processo relacional – emissor/receptor – isto é, as relações sociais que se processam entre ambos, os envolvem, como seus efeitos recíprocos à medida que se comunicam.
<b>Kreps (1990)</b>	Um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem.
<b>Goldhaber (1991)</b>	Define a comunicação organizacional como sendo o fluxo de mensagens processadas em uma rede de relações interdependentes.
<b>Riel (1995)</b>	A comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais ( <i>public affairs</i> ), <i>marketing</i> corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas, fundamentalmente, para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.
<b>Restrepo J. (1995)</b>	A comunicação pode ser entendida [e percebida] como um composto que dá forma à organização, que a informa fazendo-a ser o que é. Deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente (a construção de sua imagem).
<b>Goodall Jr. e Eisenberg (1997)</b>	Os autores apresentam cinco modelos de comunicação organizacional: comunicação organizacional como transferência de informação; como processo transacional; como estratégia de controle, como equilíbrio de criatividade e constrangimento/coação/sujeição ( <i>constraint</i> ) e como espaço de diálogo, entendido como “comunicação equilibrada”, ou seja, a comunicação em que cada indivíduo tem a oportunidade de falar e ser ouvido.
<b>Daniels, Spike e Papa (1997)</b>	A comunicação organizacional diz respeito aos processos de comunicação que caracterizam as organizações humanas. Identificaram-na a partir de três modelos ou perspectivas de comunicação organizacional: tradicional, interpretativo e crítico.
<b>Torquato (2002)</b>	A comunicação organizacional “é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas da informação”.
<b>Maximiano (2007)</b>	Apresenta duas preocupações básicas em relação à comunicação: a primeira delas é a comunicação e entre pessoas, e a segunda, o mecanismo de integração nas organizações. “Da comunicação dependem ainda a coordenação entre unidades de trabalhos e eficácia do processo decisório. Muito mais do que isso, o processo de comunicação é uma extensão da linguagem e, como tal, um componente fundamental da condição humana.”
<b>Deetz e Kersten (1983)</b>	A função da comunicação é contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.
<b>Burell e Morgan (1979)</b>	A comunicação organizacional é o processo que permite compreender que a realidade transita entre os quadros paradigmas (da administração) apresentados pelos autores.
<b>Putnam; Phillips e Chapman (1996)</b>	Comunicação e organização são equivalentes.
<b>Casali (2006)</b>	A comunicação organizacional é compreendida como um processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutante.

Quadro 8 – (Continuação) Estruturação do campo comunicação

<b>Giroux (1994); Laramée (1993)</b>	A comunicação organizacional é um campo de investigação híbrido, que se situa na intersecção das ciências administrativas e da comunicação.
<b>Deetz (2001)</b>	O autor sugere que existem três concepções de comunicação organizacional: a primeira é vista como uma especialidade dos departamentos e associações de comunicação, definindo uma área particular de especialização ou de pesquisa; uma segunda concepção foca a comunicação como um fenômeno que existe nas organizações; e uma terceira perspectiva parte da comunicação para descrever e explicar as organizações.

Fonte: Molena (2014, p. 70-71)

Como pode ser visto no Quadro 8, o conceito de Comunicação é um construto que vem evoluindo com o passar dos anos, sendo a comunicação organizacional um ato complexo, tanto que é preciso entender alguns aspectos importantes nesse processo (KUNSCH, 1997). Cardoso (2006) afirma que num mundo globalizado, que vem produzindo mudanças significativas na gestão dos negócios, novas práticas administrativas e gerenciais, não se deve buscar apenas produtividade, qualidade e satisfação do cliente, mas também procurar a excelência empresarial, preocupação com o futuro do planeta e transformações significativas entre os relacionamentos humanos dentro e fora da organização, faz-se necessário se pensar a comunicação organizacional como um instrumento de gestão que crie e desenvolva uma cultura organizacional, na qual todos se sintam envolvidos e, de alguma forma, participantes, nesse ambiente.

De acordo com Molena (2014), a comunicação vem evoluindo juntamente com as teorias da administração, partiu-se de um modelo mecânico funcional, no qual a comunicação administrativa é vertical, baseada na racionalidade funcional ou instrumental. Com o passar dos anos e com o aumento das exigências do mercado, novas tecnologias, novas regras, as organizações passaram a necessitar de novos relacionamentos e a exigir diálogos, e não apenas informações, mas, sim, uma comunicação baseada em redes e novas mídias. A partir daí, evoluiu-se para uma nova administração, num modelo sistema em rede, com pensamento reflexivo e auto-organizador, para tanto se fez necessário uma comunicação organizacional, que use a informação como criação de valor e suporte para o modelo de gestão. A administração e a comunicação evoluíram ao longo das décadas, como pode ser visto no Quadro 9:

Quadro 9 – Exigências na evolução da Administração e da Comunicação

<b>Administração tradicional / Comunicação</b>	
<b>Modelos: Mecânica – Funcional</b>	<b>Comunicação administrativa – vertical – racionalidade funcional ou instrumental</b>
	
<b>Evolução e exigência dos mercados Administração / Comunicação</b>	
<b>Novas tecnologias, novos mercados e competitividade e novas regras/legislação</b>	<b>Novos relacionamentos e exigências de diálogos não só informação – redes, novas mídias</b>
	
<b>Nova administração / Comunicação organizacional “comunicação é organização e organização é comunicação”</b>	
<b>Modelos Sistema em rede – pensamento reflexivo e auto-organizador</b>	<b>Comunicação/Informação criação de valor – suporte para o modelo de gestão</b>

Fonte: Molena (2014, p. 73)

E nesse novo cenário, onde a comunicação serve de suporte para o modelo de gestão, Cardoso (2006) afirma que, diante dos novos desafios enfrentados pelas organizações, a comunicação passa a ter importância estratégica para a empresa se manter em um ambiente de constantes mutações. Como já visto, o Sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas e do relacionamento com o meio externo. Porém, é preciso levar em consideração a interdependência organizacional, o que corrobora com o que Kunsch (2003, p. 69) aponta:

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. [...] Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social.

Assim, enfatiza-se a relevância da comunicação para a sobrevivência das organizações, uma vez que é por meio dela que as organizações se comunicam com os diversos públicos de interesse, passando seus valores, missão, objetivos, entre outros (TAVARES, 2005).

Também, as organizações utilizam-se da Comunicação Integrada, que envolve ações analisadas e planejadas por meio de plano estratégico, a fim de realizar um diagnóstico da empresa, para, assim, apresentar estratégias de comunicação interna e externa ao ambiente organizacional. De tal modo, este tipo de comunicação torna-se a principal ferramenta de comunicação e relacionamento com seus clientes. Para Portella (2012), relacionar-se é antes de tudo se colocar no lugar do "cliente" e sentir-se bem com o que lhe é oferecido, em todas as nuances, em qualquer negócio, em qualquer situação.

A organização deve, também, perceber que seus clientes internos – colaboradores – são parte fundamental para a cadeia comunicativa, os quais levam ao alcance dos seus objetivos. Esta deve direcionar estratégias de comunicação interna, a fim de garantir a eficiência em sua comunicação. Para que a Comunicação Empresarial aconteça de maneira eficaz, faz-se necessário o envolvimento de todos nos processos organizacionais, o que envolve as vertentes interna e externa à organização, o que favorece a todos *stakeholders*.

As empresas precisam de informações para garantir a sua sobrevivência no mercado e o trabalho de comunicação organizacional fragmentada, já não satisfaz. As mudanças de postura e a quebra de paradigmas fazem com que a comunicação não seja mais isolada. Com isso, o trabalho em conjunto, cooperativo, vem ao encontro das necessidades dos funcionários na busca da construção do conhecimento e aumento da produtividade da empresa. Daí a necessidade da empresa ter uma comunicação interna integrada que lhe permite obter maior participação e envolvimento de seus funcionários (TAVARES, 2005, p. 1).

Para tanto, a empresa deve criar novos canais de comunicação, uma vez que, no atual contexto, comunicar-se com competência é imprescindível para o crescimento organizacional (TAVARES, 2005). O poder da comunicação é importante, já que pode conectar diferentes canais e envolver diferentes aspectos e situações do gerenciamento de projetos, principalmente na relação com as Partes Interessadas. É preciso, porém, que os *stakeholders* sejam vistos como um objeto a ser analisado de forma multidisciplinar, com grande aplicação no cotidiano organizacional. Conforme Tavares (2005, p. 4),

A excelência de uma empresa pode ser atingida a partir do momento em que as pessoas se comprometem com os objetivos, metas e cultura da organização, comprometimento esse que pode ser possível por meio de uma comunicação interna eficaz.

A integração entre os objetivos da empresa e dos colaboradores pode ser alcançada através de uma comunicação eficaz. Contudo, é preciso compreender a comunicação não como uma mera ferramenta para se atingir tais objetivos, mas como pode e deve ser usada a fim de ajudar as pessoas a promoverem um clima organizacional melhor, com o qual possa ser felizes, ter maior liberdade de expressão e ter suas necessidades realizadas, dentro do possível. Para isso, é preciso haver uma comunicação direcionada, mais explícita, de forma que possa haver uma interação entre essas necessidades e o que a organização também precisa, uma vez que um colaborador realizado tende a atender às expectativas das empresas quanto aos seus objetivos estratégicos.

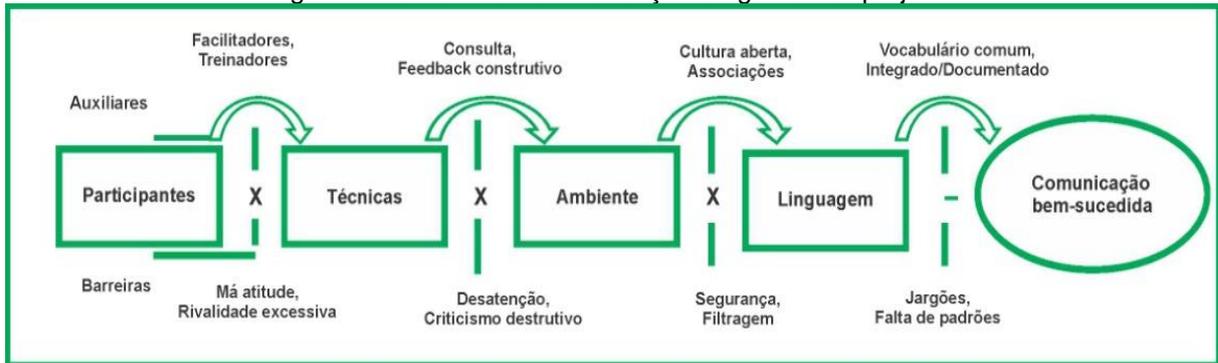
Uma boa comunicação interna é um parâmetro importante para o crescimento do negócio, tendo em vista que essa aponta a confiança tanto do público interno quanto do externo. Empresas que valorizam a comunicação interna e, por conseguinte, o colaborador, tendem a se destacar no mercado. Um bom exemplo disto é a *Google*, eleita em 2014 como a melhor multinacional para se trabalhar no mundo pelo Instituto *GreatPlacetoWork* (O GLOBO, 2014).

O que se vê são mudanças organizacionais impactadas pelo contexto em que as organizações estão inseridas. As empresas estão cada vez mais dinâmicas e em busca da eficiência, da eficácia e efetividade, sempre alinhando seus processos aos seus objetivos, de forma que os agilizem e tenham melhor desempenho. Desse modo, a comunicação passa a ter papel crucial, pois é ela que irá intermediar esses processos e conectá-los, desde os mais simples aos mais complexos.

### 2.5.3 A comunicação organizacional e os projetos

O sucesso no gerenciamento de projetos em uma organização é altamente dependente de um estilo de comunicação organizacional eficaz, especialmente frente à globalização da profissão do gerenciamento de projetos (MOLENA, 2014). Assim, a comunicação se faz essencial na gestão dos projetos, mas é preciso ter cuidado. Mooz, Forsberg e Cotterman (2003) apontam para algumas atitudes e conceitos prévios que podem construir pontes de entendimento ou destruir um projeto. A Figura 6 revela as principais e auxiliares:

Figura 6 – Modelo de Comunicação da gestão de projetos



Fonte: Adaptado de Mooz, Forsberg e Cotterman (2003, p. 2)

As atitudes denominadas por esses autores de auxiliares são os que ajudam a construir uma imagem positiva no processo comunicativo, através da confiança e cooperação nesse processo; já as barreiras são fatores que dificultam a comunicação. Em um projeto, é importante que se saiba lidar com esses fatores, de forma que a comunicação não seja interrompida e o projeto não seja malsucedido.

Além dos entraves comunicativos já discutidos neste trabalho, aponta-se outras questões, tais como: rivalidade – cria-se uma linha hierárquica entre os indivíduos ou esta deixa de existir, o que gera desconforto nas relações de poder, já que é normal haver alterações no tom de voz, tentativa de imposição de autoridade e desconfiança no discurso; – críticas excessivas: ajudam na criação de cadeias hierárquicas e rivalidade dentro do processo comunicativo; desatenção – trata-se do desrespeito ou desinteresse pela opinião alheia, o que pode implicar num dos fatores citados anteriormente; linguagem – a forma como as pessoas se comunicam é essencial, por isso deve haver consonância dos registros de linguagem (formalidade ou informalidade). Dentre essas barreiras, a que mais deve ser destacada é a desatenção, pois pode envolver todos os demais aspectos. Pessoas com essa característica, geralmente, são aquelas que não sabem ouvir, não sabem respeitar o posicionamento do outro, ou seja, não sabem se comunicar.

De acordo Molena (2014), a comunicação nos projetos faz uma simbiose com a comunicação Organizacional, e estas participam da gestão da organização e da comunicação social, como demonstrado na Figura 7:

Figura 7 – Simbiose de ambientes entre Comunicação Social e Organizações



Fonte: Molena (2014, p. 81)

O mesmo autor ainda ressalta que não tem a pretensão de determinar a quantidade de participação de cada área.

Em um contexto em que as organizações querem resultados em um curto espaço de tempo com apenas um simples clique, a gestão da informação e, por conseguinte, da comunicação de uma organização se tornam cruciais para se obter os resultados esperados, uma vez que quanto mais importante for determinada informação para as necessidades da empresa e quanto mais rápido for o acesso da comunicação, tanto mais a empresa poderá atingir seus objetivos, por isso a relevância da gestão para as organizações (HURTADO, 2014).

Nesse sentido, as organizações devem definir quais são as informações mais importantes dentro de seu contexto, de forma que se priorize por aquelas que ajudem o seu desenvolvimento. Moresi (2001 *apud* HURTADO, 2014) considera que as informações podem ser classificadas em três grupos: a Informação crítica – aquela necessária à sobrevivência da organização; a Informação mínima – aquela necessária à gestão da organização; e a Informação potencial – aquela que pode gerar vantagem competitiva.

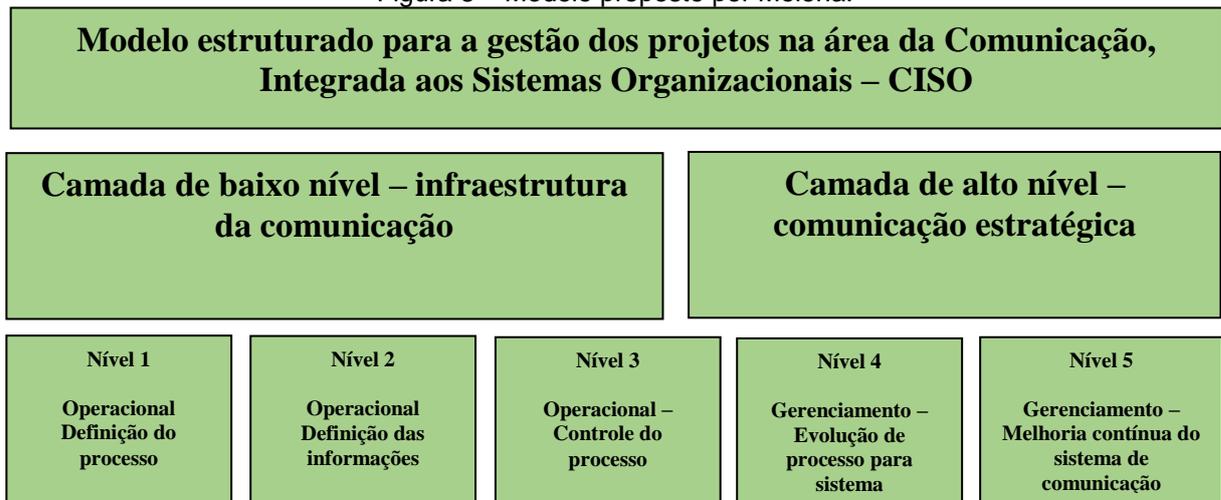
Portanto, a organização deve saber utilizar as informações a seu favor e, para isso, é preciso haver alinhamento entre essas informações e as partes interessadas.

A informação ajuda no processo de decisão e controle nos diversos níveis hierárquicos da organização. Desse modo, as informações usadas para administrar podem ser provenientes da própria organização (internas) e/ou fora dela (externas). Sendo assim, num processo administrativo, a Gestão de Projetos depende da informação, por isso se faz necessário destacar que um projeto não deve visar, apenas, o uso da informação, mas a sua produção. As informações, tanto as coletadas quanto as produzidas, precisam ser armazenadas de forma que possam ser recuperadas, especialmente, em projetos futuros.

O plano de gerenciamento da comunicação no gerenciamento do projeto é de grande importância para o sucesso do projeto, tanto o PMBOK® como o ICB, como já foi mencionado neste trabalho, afirmam a importância de um plano de comunicação. Esse pode ser algo formal, como um documento que precisa ser mantido de forma estrita e rigorosa, ou pode ser algo mais simples, mas é importante incluir alguns fatores como administração de informação, expectativas de *stakeholders* e seus respectivos níveis de interesse, conteúdo e precisão da informação. Outro fator relevante é manter a informação em constante circulação, de forma que haja sempre a comunicação. Ou mais simples, contanto que atenda às necessidades de todas as partes interessadas, na busca do sucesso do projeto. De tal modo, o plano de Gerenciamento de Comunicação deve ser suficiente para um gerente consciente, o qual busca gerir as comunicações e envolver as partes interessadas no projeto sempre que necessário, a fim de manter todos os objetivos sempre alinhados.

Molena (2014), em sua dissertação sobre modelo estruturado da gestão das comunicações em projetos faz uma análise da pesquisa *survey* com os profissionais de GP do capítulo São Paulo do PMI e propõe um modelo de comunicação estruturado em níveis, que permite avaliar e identificar situações que podem dificultar ou facilitar a comunicabilidade no gerenciamento do projeto, como pode ser visto na Figura 8:

Figura 8 – Modelo proposto por Molena.



Fonte: Molena, 2014

De acordo com o autor, esse modelo tem como principal objetivo identificar as necessidades a serem trabalhadas nas organizações, de forma sinérgica entre os diversos grupos de processos.

A comunicação faz parte do projeto e não existem projetos sem pessoas, da mesma forma que não existem pessoas sem criatividade. Há, apenas, pessoas com mais ou menos atitude para colocá-la em prática. As ações relacionadas ao gerenciamento das comunicações em um projeto podem ser todas organizadas ou planejadas inicialmente. Ao executarem o trabalho, as pessoas farão uso de sua prerrogativa e se comunicarão como conseguirem, uma vez que cada uma se comunica de um modo, com o que sabe.

A comunicação em projetos pode ser entendida ou resumida em tão somente uma frase: criar conscientização entre as partes interessadas do projeto sobre o que está acontecendo durante a realização do trabalho, ou seja, a comunicação perpassa em todos os níveis, de forma que a informação alcance cada grupo das partes interessadas, alinhando seus objetivos aos da empresa, organizando e gerindo adequadamente o projeto.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o caminho percorrido para o desenvolvimento do presente trabalho, que contém a natureza da pesquisa, os métodos de pesquisa de campo, a definição do universo da pesquisa, a definição do estudo de caso e da análise, as estratégias de coleta e tratamento dos dados, estratégia para a análise dos dados, além de considerações sobre a validade, confiabilidade e limitações do método. Vale ressaltar que a metodologia deste trabalho será baseada em Yin (2015).

#### 3.1 CASA FAMILIAR RURAL DE PRESIDENTE TANCREDO NEVES

Criada em agosto de 2002, a Casa Familiar Rural do município de Presidente Tancredo Neves (CFR-PTN), Bahia, é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e tem como objetivo proporcionar um espaço para interação, formação e discussões para a população residente na Zona Rural dessa cidade e de mais nove municípios (Laje, Teolândia, Presidente Tancredo Neves, Wenceslau Guimarães, Gandu, Nova Ibiá, Nilo Peçanha, Valença e Taperoá) que estão localizados no seu entorno. Essa busca, por meio de parcerias com o poder público, privado e a sociedade civil organizada, a possibilidade de oferecer capacitação técnica, qualificação profissional, instruções para melhorar o manejo e produção nas propriedades dos munícipes.

A criação dessa organização trouxe impactos consideráveis para o desenvolvimento econômico e social da região, tendo em vista que tem sido uma organização líder no fomento da cadeia produtiva da mandioca na região (BOLSA DE VALORES SOCIOAMBIENTAIS, 2015), o que tem permitido a valorização do produtor rural, estimulado a participação dos jovens nas ações de melhoramento da produção rural e contribuição para a conservação ambiental diante dos impactos gerados pela produção rural, o que o incentiva a permanência do adolescente e de sua unidade familiar no campo com qualidade de vida, evitando-se, assim, o êxodo rural e suas consequências para os grandes centros.

Localizado na Região da Costa do Dendê, na Bahia, a 251 km de Salvador, o município de Presidente Tancredo Neves possui uma população de 24 mil

habitantes (IBGE, 2010), tendo como principais atividades econômicas o comércio e a agricultura.

Esse município conta com o projeto Casa Familiar Rural (CFR-PTN), que proporciona à população rural da região acesso à educação profissional, capacitando os jovens nas técnicas agropecuárias. Além disso, a instituição proporciona o desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico através do Centro Vocacional Tecnológico Territorial, que proporciona o acesso a aparatos tecnológicos para o desenvolvimento da agricultura familiar, tendo como destaque a mandiocultura.

Com o propósito de estimular o desenvolvimento de uma agricultura sustentável, a CFR-PTN, por meio de parceria com a Fundação Banco do Brasil, promoveu a implantação do projeto Produção Agroecológica Integrada e Sustentável, que possibilita o uso de técnicas sem uso de agrotóxicos, a fim de reduzir os impactos ambientais bem como proporcionar alimentos saudáveis às famílias e consumidores.

A CFR-PTN é uma instituição reconhecida por oferecer um modelo de educação do campo que é referência no estado da Bahia, responsável pela formação, anualmente de centenas de jovens, que irão contribuir para com o desenvolvimento social, econômico e sustentável da região em que vivem. Em 2009, essa instituição foi autorizada pelo Conselho Estadual de Educação da Bahia a ministrar o curso com Habilitação Técnica em Agropecuária integrado ao Ensino Médio, tornando-se a primeira instituição no Norte/Nordeste com esse tipo de aprovação (FUNDAÇÃO ODEBRECHT, 2015; COOPERATIVA DOS PRODUTORES RURAIS DE PRESIDENTE TANCREDO NEVES, 2015).

Essa instituição aplica a pedagogia da alternância, que consiste numa metodologia de ensino com utilização de diversas experiências de formação, a fim de garantir uma formação profissional efetiva aos alunos. Esse método iniciou-se na França, com um pequeno grupo de agricultores que pretendiam evitar o deslocamento de seus filhos para localidades mais distantes de onde residiam. Em 1969, no Espírito Santo, deu-se as primeiras experiências com a pedagogia da alternância no Brasil, com a instalação das Escolas Familiares Agrícolas e Casas Familiares Rurais.

A CFR-PTN, conforme seu programa de ação (PA), é organizada em setores, de forma interdependente, dentre os quais tem-se: Diretoria do setor pedagógico,

setor administrativo/financeiro, Parcerias Sociais e Convênios, refeitório, Campo Demonstrativo de Tecnologia da Mandioca e Fruticultura (CDTMF).

Por seu nível de organização, a CFR-PTN agrega diversos investidores, o que permite a execução de seus projetos. Os seus principais *sponsors* são: Fundação Odebrecht (Parceria Institucional); Fundo/Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescentes (FMDCA) de Presidente Tancredo Neves; Mitsubishi Corporation; Unesco; Fundação Banco do Brasil (Parceria Institucional); e MAPA, Braskem (destinação de recursos via incentivos fiscais).

No ano de 2015, a CFR-PTN possuía 04 (quatro) projetos em execução, como pode ser visto no Quadro 10.

Quadro 10 – Projetos em execução na CFR-PTN

PROJETO	DESCRIÇÃO
Projeto Educativo-Produtivo	Financiado pelo Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (FMDCA) de Presidente Tancredo Neves
Projeto de Formação de Jovens Empresários Rurais	Financiado pela Mitsubishi Corporation
Projeto de Formação de Jovens Empresários Rurais	Financiado pela UNESCO, selecionado na 29ª edição do Criança Esperança/TV Globo
Projeto de Capacitação de Jovens Rurais	Financiado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Para este trabalho, utilizou-se a pesquisa de natureza aplicada, com o método de pesquisa de campo, com estudo de caso. Para tanto, foram aplicadas entrevistas estruturadas: ao gestor, aos funcionários e as famílias atendidas pela CFR-PTN. Também utilizou-se a observação pessoal feita de forma direta no setor administrativo e em todo ambiente da Organização. Valeu-se, ainda, da análise documental, na qual foi analisado o Programa de Ação (PA) da CFR-PTN, Relatórios, Comunicados internos e externos, Informativos, dentre outros. Todavia, como é previsível que ocorra em pesquisas dessa natureza, ocorreram entraves que dificultaram seu andamento e execução, e o principal entrave deve-se ao fato da organização não ter disponibilizado os documentos referentes aos projetos em andamento.

O universo desta pesquisa está diretamente relacionado com a gestão da CFR-PTN, pois foi a partir da entrevista estruturada com o gestor que respondeu-se os objetivos da pesquisa, entretanto para melhor evidenciar os resultados, a pesquisadora decidiu ampliar o espectro de informações a partir de entrevistas estruturadas com dois representantes dos funcionários e duas famílias beneficiadas, na tentativa de validar as informações já obtidas com a gestão. A coleta de dados foi realizada no período de 15 de setembro 2015 até 30 de novembro de 2015.

### 3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram coletados através de observação direta, da aplicação de entrevistas e análise documental, que, a *posteriori*, foram tratados e analisados. Aaker, Kumar e Day (2004, p. 23) comentam que a “[...] compreensão da análise de dados é importante porque pode conduzir o pesquisador a informações e descobertas que de outra forma não estariam disponíveis”. Portanto, a fim de evitar julgamentos equivocados e distorcer informações, foi efetuada uma análise dos dados dentro das técnicas, para que a construção seja assertiva, de modo que responda ao problema da pesquisa.

Com base na pesquisa, buscou-se confrontar as informações e dados coletados e sua real aplicação conforme um modelo baseado no guia de gerenciamento de projetos, do PMBOK® (PMI, 2013a), que é aceito por conter boas práticas de gestão de projetos dentre tantas outras, mas não se limitou apenas a esse, mas também aceitou-se as contribuições do ICB (IPMA, 2012). Foram avaliadas as seguintes variáveis: planejamento do gerenciamento das comunicações, o gerenciamento das comunicações e o controle das comunicações, nos instrumentos de pesquisa. Foram feitos questionamentos para cada uma das variáveis citadas.

Na variável do planejamento, buscou-se verificar a existência de um plano de comunicação formal, sua utilização e, ainda, as dificuldades encontradas para definir os requisitos das partes interessadas no projeto. No gerenciamento da comunicação, foi avaliada a existência de barreiras na comunicação, o gerenciamento dos canais de comunicação e a produtividade das reuniões. Já para o controle das comunicações, verificou-se como as comunicações são controladas e monitoradas durante a execução do projeto, a fim de atender as partes interessadas,

levantando-se informações sobre os relatórios de desempenho do projeto e registro de lições aprendidas. A pesquisa foi auxiliada pelo protocolo de pesquisa previamente definido, que foi aplicado na CFR-PTN e foram feitas anotações durante a aplicação das entrevistas estruturadas.

A pesquisa foi desenvolvida em cinco etapas: inicial, planejamento, preparação, condução e coleta, análise e conclusão.

Na etapa inicial, foi preparada a elaboração da base teórica que, de acordo com Yin (2015), é fundamental para o sucesso da pesquisa, pois norteia a determinação de quais dados devem ser coletados. Também, foi dividida em quatro etapas, a saber: (1) foi feita uma leitura rápida, a fim de selecionar o material que seria útil à pesquisa; (2) foi feita uma leitura mais seletiva, a fim de identificar o material que realmente servisse à pesquisa; (3) foi realizada uma leitura analítica, para condensar as informações; e (4) uma leitura interpretativa dos textos selecionados.

O planejamento e a preparação do estudo de caso envolvem habilidades prévias, como treinamento e preparação de um protocolo de estudo de caso (YIN, 2015). A Seleção da CFR-PTN aconteceu após uma pré-seleção, quando foi feito um levantamento das entidades do terceiro setor existentes na região junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e às Prefeituras Municipais da região.

Foi realizado um teste piloto na CFR-PTN, no qual foram aplicadas todas as questões do protocolo de pesquisa (entrevista), a fim de avaliar as questões, principalmente, do ponto de vista da compreensão do entrevistador. Após esse teste piloto, foram elaboradas outras questões e, posteriormente, foram aplicadas aos instrutores e funcionários dos setores administrativos.

Nesta pesquisa, foi utilizado um sistema manual para o armazenamento de todas as informações do estudo de caso, através de arquivos eletrônicos e arquivos físicos armazenados em pastas. As entrevistas foram gravadas, sempre com a permissão do entrevistado, a fim de não se perder nenhum detalhe.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO RESULTADO

No desenvolvimento desta pesquisa fez-se uma análise de como o gerenciamento das comunicações pode contribuir para o resultado dos projetos executados pela Casa Familiar Rural Presidente Tancredo Neves (CFR-PTN), que apresenta uma estrutura organizacional dinâmica, contando com um quadro de 33 colaboradores qualificados, sendo que 90% deles possuem nível superior. É uma instituição flexível devido ao seu volume de atividades, *sponsors* e de pessoas interessadas que precisam se relacionar constantemente em um ambiente de cooperação. Apresenta uma liderança democrática, faz reuniões frequentemente com os colaboradores para análise do Plano de Ação (PA), para alinhamentos, e para discutir as dificuldades e buscar apoios.

Na sua essência, as boas práticas de gestão na comunicação podem trazer excelentes resultados a qualquer organização, inclusive à empresa em estudo, haja vista que 95% do tempo dos gerentes de projetos são utilizados com comunicação, quer seja formal ou informal, quer seja escrita, falada ou de quaisquer outras formas. Na CFR-PTN não é diferente, por se tratar de uma estrutura flexível, a comunicação acontece tanto de modo formal quanto informal, e ocorrem reuniões semanais para alinhamentos das demandas dos projetos.

Na gestão da comunicação, também é preciso definir apropriadamente os papéis exercidos por cada sujeito, como traz o modelo comunicativo proposto por Lasswel (1948 *apud* MOOZ; FORSBERG; COTTERMAN, 2003), no qual aponta-se que é necessário ficar claro quem (emissor) diz o quê (mensagem), os canais utilizados (meio) e o efeito causado (efeitos/respostas), a fim de que a comunicação possa fluir e atingir o objetivo proposto.

### 4.1 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O planejamento das comunicações é de suma importância para que os objetivos propostos sejam alcançados em qualquer projeto, pois, de acordo com o PMI (2013a), planejar o gerenciamento das comunicações consiste no desenvolvimento de uma sistematização adequada, bem como um plano de comunicação do projeto baseado nas necessidades de informação e critérios das partes interessadas e, ainda, nos ativos organizacionais disponíveis.

#### 4.1.1 Plano de gerenciamento das comunicações

O plano de gerenciamento do projeto é um documento importante e deve conter todas as informações sobre o projeto. Será útil para acompanhar, fiscalizar e verificar se o projeto está de acordo com o planejado. Este também é bastante útil quando há necessidade de troca do gerente de projetos, em concordância com o PMI (2013a) e com o ICB (IPMA, 2012). O plano de gerenciamento do projeto é o documento que descreve como o projeto será executado, monitorado, controlado e encerrado. Vai fornecer informações valiosas para o processo de controle das Comunicações; portanto, para cada projeto deve ser elaborado um plano de comunicação.

A fim de compreender como se dá o planejamento da comunicação na CRF-PTN, questionou-se ao gestor se no planejamento da comunicação fica claro para os sujeitos os seguintes pontos: Quem diz o quê? Para quem? Por meio de quê? Com que propósito? O gestor afirmou que essas questões ficam claras, porém afirmou que não há um plano de comunicação estruturado para cada projeto, o que pode causar dificuldades para o cumprimento dessa tarefa, mesmo que ele (o gestor) tenha apontado que as informações são distribuídas de forma sistemática, essa informação foi confirmada na entrevista com os funcionários.

O PMI (2013a) ressalta a importância do plano de comunicação, que traz benefícios, principalmente com a identificação e a documentação do processo comunicativo, para que seja mais eficaz e eficiente para as partes interessadas.

De acordo com o gestor da CFR-PTN, realiza-se um planejamento da comunicação da instituição, de forma geral. Entretanto, não existe um plano de comunicação específico para cada projeto executado pela casa. Essa afirmação também aparece nas entrevistas com os funcionários, e ainda pode ser confirmada através da análise do documento plano de ação (PA) elaborado pela instituição.

Leitão (2010), em seu estudo sobre comunicação, ressalta a importância do planejamento de um projeto e destaca que o plano de comunicação deve ser elaborado simultaneamente com o projeto, a fim de evitar barreiras no processo e cumprir as etapas de entradas, ferramentas e técnicas e as saídas da comunicação, sendo que cada etapa é essencial para organizar melhor o que se quer e, por isso, deve conter todas as informações necessárias para a realização de cada projeto.

#### 4.1.2 Planejamento da comunicação da matriz das partes interessadas

O plano de gerenciamento das partes interessadas tem como objetivo principal definir as estratégias para aumentar o apoio, reduzir as resistências e minimizar os impactos negativos durante todo o ciclo de vida do projeto. Nessa pesquisa, o gestor, ao ser questionado se é feita a análise dos requisitos das comunicações para determinar as necessidades de informações das partes interessadas do projeto, respondeu de forma positiva: porém, os funcionários nas entrevistas deixaram claro que não existe uma matriz de *stakeholders*, o que foi comprovado ao solicitar o referido documento. Leitão (2010) mostra que é essencial identificar adequadamente os principais *stakeholders* do projeto, já que podem influenciar de forma expressiva nos resultados esperados, levando ao sucesso ou fracasso. É importante ressaltar que a criação da matriz contendo o requisito de cada *stakeholder* torna-se essencial para se ter conhecimento da informação para cada uma das partes interessadas no projeto. Para o PMI (2013a), a elaboração da matriz das partes interessadas deve ser elaborada a partir das primeiras reuniões de projeto, que deve ser atualizado continuamente sempre que novas pessoas forem envolvidas, tiverem informações de contratos alterados, saírem do projeto ou que se conheça mais sobre uma pessoa e as situações em que ela deve ser acionada. Esse registro deve fornecer as informações necessárias para planejar as comunicações com os *stakeholders*.

#### 4.1.3 Comunicação organizacional na comunicação do projeto

É necessário haver um esforço para que o estudo da comunicação em projetos não seja visto de forma isolada; entretanto, é preciso relacionar essa comunicação com outras áreas complementares, como a comunicação organizacional. Cardoso (2006) afirma que não é mais possível conceber planos e projetos isolados da comunicação institucional, pois uma estratégia comunicacional integra todos os setores da organização e envolve todos os seus participantes. Quando questionado quais as principais dificuldades encontradas no processo do planejamento da comunicação do projeto, o gestor destacou a internalização do projeto, tarefa, papel e responsabilidade de cada membro, como responsável pelo projeto através da delegação planejada e autonomia. A partir dessas perspectivas

de delegação planejada e autônoma, observou-se que são aspectos que geram certa concorrência entre os pares objetivando superação de resultados. O conflito inerente aos problemas de comunicação desempenha papel destrutivo, caracteriza uma comunicação hostil, comportamento inadequado e competitivo, com interesses egoístas. Produzem efeitos negativos entre os quais está incluída a desconfiança, falta de compromisso e diminuição da qualidade (MELE, 2011).

O PMI (2013a) revela que os fatores ambientais influenciam bastante a tomada de decisões nos projetos, principalmente quando o clima de rivalidade é muito alto, o que leva gerente de projetos a ter dificuldade em obter informações sobre o projeto.

É notório que a comunicação bem-estruturada e efetiva provoca impacto positivo no desempenho individual dos colaboradores. No que tange à avaliação de desempenho, o gestor afirmou que é feita a cada dois meses com os responsáveis pela CFR-PTN e duas vezes ao ano com cada membro da equipe. Em sua essência, essa avaliação sempre objetiva melhorar a atuação dos funcionários e, conseqüentemente, o desempenho organizacional, pois é por meio das pessoas que se consegue atingir os resultados almejados. Dessa forma, faz-se necessário um planejamento de tal maneira que gere um *feedback* ao avaliado, de modo que ele compreenda como o gestor enxerga seu trabalho e sinta-se motivado a melhorar continuamente. Quanto aos funcionários, eles afirmaram que a comunicação interna é realizada formalmente e que é utilizada em todos os projetos.

Para Leitão (2010), as comunicações em projetos podem ser afetadas pelos fatores ambientais da empresa e pelas influências organizacionais. A cultura e a estrutura organizacional, a infraestrutura disponível, os recursos humanos (competência), dentre outros, são aspectos que, interna ou externamente, influenciam o projeto de alguma forma, afetando o contexto em que é realizado.

Salienta-se que, para haver uma comunicação eficaz, é necessário que os clientes internos estejam motivados, com o intuito de conquistar os demais interessados no projeto. Dado isso, destaca-se a importância de uma comunicação interna bem gerenciada, que pode garantir a sustentabilidade de uma organização do terceiro setor, ou seja, a utilização e prestação de contas com competência, de forma a garantir a perpetuidade da organização e permitir o alcance dos seus objetivos com sucesso.

Observou-se, durante esta pesquisa, que o planejamento do gerenciamento das comunicações é considerado importante, porém os gestores entendem que isso demanda tempo. A partir de observações, fica claro que é preciso melhorar a comunicação, havendo maior necessidade de informar aos participantes do projeto sobre os padrões de gestão. Também ficou claro que é preciso estabelecer melhor os prazos e maior alinhamento com as prioridades do seu par, além de definir cada atividade e seu respectivo líder e orçamento para realizar, de forma que se tenha um cenário ideal na organização.

A fim de entender melhor como é feito o planejamento da comunicação da CFR-PTN, foram entrevistados alguns beneficiários dos projetos executados. Questionou-se como tomaram conhecimento do projeto e sobre a transformação (ou impacto) que o projeto trouxe para suas vidas/famílias. Eles informaram que tomaram conhecimento dos projetos de modo informal, por meio de parentes e amigos que já foram ou são alunos da casa. Além disso, eles apontaram que o projeto foi muito positivo e que lhes gerou oportunidades de permanecerem no campo com uma qualidade de vida satisfatória.

Pode-se perceber que esses jovens já entendem a importância e responsabilidade que os projetos da casa têm especialmente no que se refere à sua contribuição para a comunidade, uma vez que o principal objetivo da CFR-PTN é prover educação profissional de qualidade a jovens, de modo que possa estimulá-los a permanecerem no campo e na agricultura familiar, de forma comprometida com o desenvolvimento de suas comunidades e da região.

Ao confrontar a pesquisa de campo com a teoria, fica claro que a comunicação no gerenciamento do projeto eficaz é um pré-requisito para o sucesso dos projetos, assim como a comunicação organizacional é para a organização, como afirma Molena (2014).

## 4.2 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O gerenciamento das comunicações do projeto consiste no processo de criar, coletar, distribuir, armazenar e recuperar as informações. Na instituição em estudo a comunicação acontece de maneira formal e informal, principalmente com reuniões que acontecem semanalmente para alinhamento dos projetos.

#### 4.2.1 O gerenciamento do plano de comunicação

De acordo com a pesquisa realizada com os funcionários da CFR-PTN, o plano de comunicação agregaria valor, haja vista que se perde muito tempo em busca de informações, quando essas poderiam vir até ele, principalmente, no momento da prestação de contas. Esse plano de comunicação é importante, por se tratar de uma OSCIP, que depende da captação destes recursos. A prestação de contas que atenda as exigências e os prazos exigidos pelos *sponsors* é vital para a organização, daí a relevância da comunicação com eficiência, eficácia e efetividade, a fim de atingir o sucesso dos projetos.

A partir do que foi analisado, o planejamento do gerenciamento das comunicações é considerado imprescindível, porém os gestores entendem que isso demanda tempo. A comunicação é vista como importante, todavia entendem que acontece naturalmente; sem a necessidade de maiores esforços. Porém, em se tratando de uma OSCIP, os investimentos em comunicação fortalecem sua imagem e reputação, favorecendo a obtenção de recursos.

O gestor foi questionado sobre os objetivos da comunicação para a Casa Familiar Rural, e enumerou de 1 a 4, por grau de importância, esses objetivos, sendo 1 para o que considerasse mais importante. Como resposta obteve-se: 1 – Produzir ação de mudança; 2 – ser compreendido pelos outros; 3 – Gerar compreensão do exato significado da intenção de outros; 4 – Obter aceitação de si mesmo e de suas ideias. Assim, depreende-se que a função mais relevante da comunicação na CFR-PTN é gerar ação de mudança, o que reforça a necessidade de um plano de comunicação bem elaborado.

Como qualquer estrutura comunicativa, é preciso que haja interação entre os sujeitos, de modo que a informação seja propagada de forma adequada, sendo preciso escolher o canal adequado para essa ação. A CFR-PTN precisa envolver o seu contexto interno e, se possível, o externo também, tendo em vista que eles são constituídos de pessoas que trabalham coletivamente para cumprir metas específicas, relacionando-se, mas sem perder a sua subjetividade (aspectos socioculturais, sociopolíticos e socioeconômicos). Esses indivíduos, muitas vezes, são incumbidos de papéis de grande responsabilidade e que, muitas vezes, estão sob constante pressão, além disso, há aspectos internos e externos da organização, presente no processo comunicativo, que podem gerar entrave.

Para Molena (2014), muitos são os problemas e barreiras na comunicação, além dos ruídos e problemas técnicos, o autor ainda destaca o ambiente social e as disposições individuais. No ambiente organizacional, as pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações. Também, ressalta que os ruídos podem ir da falha de uma ferramenta até problemas de cultura organizacional. Apesar dos funcionários apontarem que a comunicação interna é satisfatória, na entrevista o gestor assinalou que um obstáculo que gera problema na comunicação *in locus* é a distorção de determinadas informações. Para Molena (2014), não é possível a completa eliminação do ruído.

#### 4.2.2 Barreiras à comunicação

O gerenciamento das comunicações eficaz contribui significativamente para o sucesso dos projetos, entretanto diversas são as barreiras ou problemas que afetam as comunicações dos projetos. Fukuyama *et al* (2016) aponta em seu estudo sobre barreiras à comunicação e suas influências no desempenho do projeto ao menos 18 problemas que podem afetar o sucesso dos projetos, os quais estão ligados à informação, ao indivíduo, ao emissor e receptor e ao projeto. No grupo das informações, tem-se informações incompletas ou filtradas que podem estar diretamente ligadas a falta de definição do escopo, podendo haver ainda excesso ou irrelevância de informação, que, muitas vezes, surgem como possibilidade de minimizar resultados negativos, mas acabam tendo um efeito contrário, pela sobrecarga de informações; outro problema acontece pela falta de clareza da informação; ainda, por falta de armazenamento e a distribuição da informação e essa falta de documentação formal pode prejudicar o trabalho de toda a equipe e ainda a estrutura ou regras organizacionais que podem ‘engessar’ o processo de transmissão da informação.

Ao questionar-se o gestor da empresa em estudo sobre os obstáculos que podem gerar problemas a CFR-PTN, ele relatou as distorções que acontecem no processo comunicativo, o que pode estar relacionado com as barreiras ligadas aos indivíduos propostas por Fukuyama *et al* (2016), quando afirmam que a percepção associada ao conhecimento, à educação e à experiência do indivíduo pode constituir uma tela que filtra a informação tanto na codificação como na decodificação, formando uma seleção não intencional da mensagem, o que pode gerar equívoco e

distorções. Destacam ainda as barreiras de habilidades de comunicação do indivíduo e a barreira da resistência à mudança do indivíduo. Outro ponto importante são as barreiras ligadas à relação entre emissor e receptor, necessidades divergentes, culturas distintas, e conflito entre emissor e receptor.

O último grupo de barreiras proposto por Fukuyama *et al* (2016) está ligado ao projeto. Eles começam apontando a falta de envio da informação ou o envio no momento errado. Por meio das entrevistas estruturadas com os funcionários da empresa em estudo, ficou evidente que, muitas vezes, as prestações de contas são dificultadas por atrasos das informações. A outra barreira apontada pelos autores diz respeito à falta de um plano de comunicação formal, além da falta de replanejamento em caso de alterações no andamento do projeto. Como já afirmado neste trabalho, a empresa em estudo não realiza plano formal de comunicação por projeto. Outros problemas apontados pelos mesmos autores é a falta de comunicação mais frequente, falta de *feedback*, distância geográfica entre as equipes do projeto e mudanças de necessidades ou especificações do projeto. Os executivos e gerentes de projetos concordam que uma comunicação ineficiente contribui para o fracasso do projeto, porém também admitem não dar a devida importância em transmitir informações críticas e estratégicas de forma eficaz para todas as partes interessadas, como apontam Fukuyama *et al* (2016).

#### 4.2.3 O gerenciamento dos canais de comunicação

A comunicação nos projetos acontece mediante canais, que são suportes materiais e vinculam a mensagem do emissor ao receptor. Através da análise de documentos de comunicações internas, relatórios, observações pessoais e ainda entrevista com o gestor, ficou evidenciado que os canais mais utilizados pela organização em estudo são documentos impressos – cartas, memorandos, relatórios e comunicados à imprensa; e comunicações eletrônicas – *e-mail*, correio de voz, telefone, videoconferência e reunião pela *Internet*, *web sites* e publicação na *web*. A CFR-PTN possui um modelo padrão de documentos para comunicar-se com as partes interessadas, porém é necessário adaptá-lo de acordo com a análise do requisito de cada *Stakeholder*, o que reforça a necessidade da elaboração de um plano de comunicação para cada projeto (PMI, 2013a).

Todavia, mesmo com o uso destes canais, ficou evidenciado que existem problemas com a comunicação, especialmente no que diz respeito à urgência da informação no momento da prestação de contas, o que fica claro que o simples uso das tecnologias não é suficiente para que a informação certa chegue às pessoas certas, na hora certa. A comunicação é crucial para as organizações atingirem suas metas, portanto devem ser planejadas, geridas e controladas, ao invés de fluir de forma aleatória. Na empresa em estudo, isso torna-se mais relevante, porque se os problemas de comunicação prejudicarem a prestação de contas, a organização pode ter prejuízos junto aos seus patrocinadores, ou até mesmo perder parceiros mantenedores.

#### 4.2.4 Reuniões

A reunião é um agrupamento de pessoas a fim de se tratar de um assunto. As reuniões podem ser formais com atas, convocações, dentre outros, ou informais com pequenas conversas por telefone ou pessoalmente nos encontros de café (DAIM *et al*, 2012). As reuniões são uma das ferramentas mais utilizadas na CFR-PTN. Na entrevista com os funcionários, foi relatado que acontece uma reunião semanal para alinhamento, porém não há uma pauta pré-definida para a reunião, assim são discutidas as demandas que ocorrerem. Molena (2014) afirma que as reuniões são momentos comunicacionais muito usados e classificados como importantes, apesar de, muitas vezes, as reuniões terem baixa produtividade, o que, via de regra, pode estar relacionada com a falta de pauta, excesso de duração, a não documentação, a sensação de não resolução das questões, questões inúteis, conversas paralelas, desvios do assunto, dentre outros; portanto, é necessário questionar a efetividade das reuniões dos projetos.

### 4.3 CONTROLE DAS COMUNICAÇÕES

É no controle das comunicações que a organização irá monitorar e controlar as comunicações durante todo o ciclo do projeto. O principal benefício desse processo, de acordo com a literatura estudada, é a garantia de um fluxo ótimo de informações entre todos os participantes da organização.

#### 4.3.1 Controle das informações

Durante a pesquisa, o gestor foi questionado se o controle da informação acontece conforme o planejado e obteve-se uma resposta afirmativa, deixando claro que não existem dificuldades na distribuição dos relatórios. Ele ainda afirmou que, quando acontecem mudanças no escopo, as informações são comunicadas e registradas por meio de relatos e relatórios. Salienta-se que isso pode acarretar em dificuldade no controle das comunicações, por não haver um plano de comunicação estruturado para cada projeto, porque, como já ressaltado neste trabalho, esse aspecto é de fundamental importância para alcançar um bom resultado nos projetos.

Concordando com o PMI (2013a), é na fase do controle que o plano de comunicação do projeto é revisado, é realizada a sequência de atividades, as datas de cronograma, os requisitos de recursos e análise de alternativas de resposta aos riscos; e, ainda, ajustes no plano de gerenciamento do projeto e documentos, recomendações de ações corretivas que possam realinhar o desempenho futuro esperado do projeto com o plano e, também, recomendações de ações preventivas que possam reduzir a probabilidade de ocorrência de um desempenho negativo futuro para o projeto.

#### 4.3.2 Relatórios de Desempenho do projeto

Esses relatórios comunicam o desempenho do projeto e fornecem informações do *status* em relação ao escopo, cronograma, custo, qualidade, recursos e riscos para as várias partes interessadas conforme o Plano de Gerenciamento de Comunicação. Controlar e analisar as informações do projeto é essencial para seu sucesso. Por meio da entrevista, os funcionários foram unânimes ao afirmar que a organização emite relatórios periódicos de acordo com a exigência de cada patrocinador.

Ainda na entrevista, foi solicitado ao Gestor que enumerasse de 1 a 5, por grau de importância, os benefícios da comunicação adequada para a CFR-PTN. Ele apontou que a comunicação adequada: 1 – Agiliza as decisões; 2 – Permite desenvolver diferenças competitivas e novas técnicas; 3 – Melhora a capacidade de adaptação; 4 – Aumenta o controle gerencial; e 5 – Orienta a revisão da estrutura.

Pode-se perceber que a agilidade nas decisões é o mais relevante para o gestor. Talvez isso ocorra devido à falta de um plano de comunicação estruturado na CFR-PTN. Se houvesse um, com certeza, as comunicações iriam ter uma maior fluidez, gerando uma dinâmica maior na organização. Na sequência, o gestor sinalizou o desenvolvimento de diferenças competitivas e novas técnicas. Observou-se que alguns problemas de comunicação na casa são recorrentes, apesar de constantemente acontecerem reuniões e alinhamentos. O gestor da organização apontou que, em algum momento, cada Centro de resultados (CR), como eles chamam internamente, coloca suas prioridades acima das demais ou não compreende o orçamento determinado por certa atividade. Esses problemas poderiam ser minimizados com uma comunicação bem planejada desde a concepção do projeto até o encerramento e registro das lições aprendidas.

Braga (2005) lembra que o encerramento administrativo do projeto permite fazer uma análise de sua execução e ainda verificar se está sendo entregue de acordo com o planejado, além de permitir a conscientização entre as partes interessadas do projeto sobre o que está acontecendo durante a realização do trabalho, perpassando em todos os níveis de forma que a informação alcance cada um dos *stakeholders*, alinhando seus objetivos ao da empresa, o que possibilita à organização a gestão adequada do projeto. Dessa forma, é preciso que as organizações desenvolvam uma boa comunicação interna, para integrar os ambientes organizacionais de maneira eficaz desde o planejamento até o encerramento do projeto.

Quanto à empresa objeto desse estudo, ficou evidenciado que as principais falhas de comunicação se devem à pouca sistematização da comunicação e à falta de um planejamento de comunicação por projeto que, muitas vezes, atrapalha o desenvolvimento adequado dos projetos e, principalmente, na prestação de contas e no encerramento do projeto.

#### 4.3.3 Registro das Lições Aprendidas

O registro de lições aprendidas é bastante útil no encerramento do projeto, pois estimula a troca de ideias entre participantes dessas atividades com outras áreas da organização que possam usufruir das experiências vividas em cada projeto. As lições aprendidas têm como objetivo principal mostrar os pontos positivos

de cada projeto e também os problemas encontrados e suas soluções, além de alertar sobre possíveis riscos que podem estar presentes em projetos semelhantes conduzidos no futuro. Essas lições contribuem ainda para a maior utilização de boas práticas organizacionais, além da diminuição da ocorrência de erros e a criação de um ambiente propício para a inovação. Outro objetivo desta técnica é integrar equipes de diferentes projetos e traçar dois caminhos para o projeto: a situação modelo e orientações de como agir em momentos de emergência e fazer com que a organização aprenda com seus próprios erros.

Questionou-se ao gestor a respeito da geração de algum documento do encerramento administrativo e ele respondeu afirmativamente. Questionou-se também aos funcionários que sinalizaram a construção de uma súmula com os pontos relevantes do projeto, porém assinalaram que não é realizado o registro das lições aprendidas, o que revela mais uma falha no processo, uma vez que, para o IPMA (2012), em concordância com o PMI (2013a), é necessário documentar as lições aprendidas e aplicá-las aos futuros projetos, de forma que sirvam como bases de conhecimento dos projetos passados da empresa. Para tanto, é indispensável o registro de lições aprendidas, informações históricas ou qualquer informação documentada que possa ajudar no sucesso dos novos projetos. Portanto, esta base de conhecimento é de fundamental importância para o planejamento, execução e controle do processo de comunicação dentro de cada projeto, a fim de resultar em ações eficazes para o futuro da organização.

#### 4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS NO GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO DA CFR-PTN.

Sugere-se um plano de comunicação elaborado simultaneamente com o projeto, juntamente com matriz das partes interessadas. Entretanto, faz-se necessária a adoção de um modelo que atenda às necessidades da organização. O PMBOK® traz um modelo de comunicação tradicional, baseado num enfoque mecanicista da organização, desenvolve uma racionalidade funcional, encorajando as pessoas a obedecerem as ordens e a manterem-se em sua posição (CARDOSO, 2006). Já Molena (2014) questiona se esse modelo é suficiente para as características e desafios do gerenciamento de projetos e das organizações atuais. O PMBOK®, como visto neste trabalho, traz um modelo básico de comunicação, ou

seja, não atende a todas as necessidades, serve como uma visão inicial. O PMI (2013a) afirma que o processo básico de comunicação consiste em emissor e receptor, e inclui o modo de comunicação, enquanto que o ruído inclui qualquer interferência ou barreira que possa comprometer a entrega da mensagem.

Molena (2014) vai além à crítica ao PMBOK® ao afirmar que a comunicação existe do pré ao pós projeto, em qualquer organização, principalmente nas que realizam projetos em série ou simultaneamente. Dessa forma, não se pode pensar a área da comunicação em gerenciamento de projetos como uma caixa ou uma área estanque e fechada de uma metodologia ou melhores práticas em gerenciamento de projeto, como o PMI define o guia PMBOK®. Portanto, a comunicação é a construtora do projeto, que deve envolver todas as partes da organização em uma visão sistêmica e orgânica.

A comunicação e o conhecimento devem ser vistos como criadores de valores para a organização e, assim, criar vantagens estratégicas; as interações entre as pessoas, entre as organizações e entre elementos humanos sociais e culturais interferem diretamente nos processos inovativos e são interações que permitem e acirram a aprendizagem organizacional, fortalecendo as relações e os benefícios advindos dela (TOMAÉL *et al*, 2005 *apud* MOLENA, 2014)

Não é pretensão da pesquisadora negar a importância do PMBOK®, mas não pode deixar de reconhecer que apresenta uma visão tradicionalista, que não atende mais às exigências do mercado atual. Já o IPMA (2012) revela a importância das competências e habilidades interpessoais no processo comunicativo para atender às estratégias organizacionais. Cardoso (2006) afirma que, se a estratégia de comunicação for utilitária, limitada e eminentemente instrumental, exclusivamente descendente, as pessoas não se reconhecerão mais aí e darão pouco ou o mínimo de si mesmas. Se, ao contrário, for uma comunicação aberta, receptiva, interativa, haverá chance de engajamento e participação.

Molena (2014) desenvolveu um modelo para orientar o processo de implantação da comunicação em projetos em vista aos problemas existentes nesta área. O autor deixa claro que não tem a pretensão de substituir o PMBOK® e, sim, trazer contribuições ao guia. Ele define seu modelo como prescritivo, pois, apesar de ser teórico, busca melhorar a implantação dos processos necessários para o suporte e para o aperfeiçoamento da comunicação em projetos. Esse modelo considerou desde o desenho do projeto, onde o projeto irá ser executado, até conceitos como

cultura, confiança e outros. Foi criado de forma a possibilitar as organizações a criação de processos de comunicação em projetos devidamente integrados a outros processos de gestão.

Ao desenvolver um plano de comunicação para o gerenciamento de projetos é necessário considerar a pluralidade de teorias, as diversas abordagens e, acima de tudo, a cultura, a comunicação organizacional da própria organização, a fim de desenvolver planos de comunicação personalizados que auxiliem no sucesso dos projetos e na busca do cumprimento de suas estratégias.

Seria interessante que a CFR-PTN, na preparação do projeto, elaborasse simultaneamente um plano de comunicação estruturado, considerando os requisitos das partes interessadas, além de deixar claro que funcionário é responsável por determinados setores, para que as informações sejam entregues em tempo hábil para o gestor do projeto agilizar a prestação de contas e garantir, assim, a sustentabilidade da organização.

Sugere-se que a organização utilize uma comunicação mais planejada, de forma que os seus processos e papéis sejam bem definidos, uma vez que, quando documentadas, as informações possam ser melhor geridas, entendidas e arquivadas, gerando lições aprendidas. Do mesmo modo, reforça-se a necessidade do estabelecimento de uma comunicação interna (dentro de cada projeto) mais integrada, o que permitirá às diferentes partes interessadas mais acesso às informações e maior agilidade em dar respostas, evitando ou reduzindo os efeitos de problemas futuros.

Em suma, sugere-se aqui à elaboração do plano de gerenciamento das comunicações personalizado e simultâneo a elaboração de cada projeto.

## 5 CONCLUSÃO

É notório que o gerenciamento das comunicações é fundamental para garantir o sucesso nos resultados dos projetos em qualquer organização. Por isso, buscou-se analisar como o gerenciamento das comunicações interfere no sucesso dos projetos executados pela CFR-PTN e, para tanto, buscou-se entender como acontece ali o planejamento, a execução e o controle das comunicações na execução dos projetos.

Os resultados da pesquisa mostram a importância do planejamento da comunicação eficaz, por meio de um plano de comunicação por projeto, estruturado com base nos requisitos das partes interessadas, que ocorra simultaneamente com o planejamento do projeto, de forma que seja possível a melhor visualização e entendimento dos objetivos iniciais traçados pela organização, além de revisões regulares dos resultados deste processo, de forma a assegurar a aplicabilidade contínua do projeto.

O gerenciamento da comunicação pode contribuir como uma ferramenta para a organização em estudo, ao considerar as barreiras na comunicação e buscar mitigar os seus efeitos e buscar reuniões mais produtivas, e, ainda, buscar usar os canais de comunicação para que as informações sejam mais céleres, principalmente no momento das prestações de contas, a fim de garantir o sucesso dos projetos e conseqüentemente a perenidade da organização.

Sobre o controle da comunicação, baseado no PMBOK® e no IPMA (2012), ressalta-se a necessidade da CFR-PTN fazer o relatório de desempenho do projeto, registro das lições aprendidas, por meio dos ativos de processos organizacionais e, ainda, que as informações sejam entregues em tempo hábil para a realização da prestação de contas e sirvam de base para projetos futuros, tornando o controle em ações eficazes para o cumprimento dos objetivos da organização em estudo.

Foi possível perceber o papel que a CFR-PTN exerce como executora das Políticas Públicas. Há de se considerar que essa instituição tem uma boa estrutura física, profissionais qualificados e uma estrutura organizacional bem estabelecida, o que facilita a elaboração de inúmeros projetos e, conseqüentemente, conquistar o investimento de diversas organizações.

Apesar das falhas no processo comunicativo, os projetos executados pela CFR-PTN auxiliam na execução das políticas públicas, beneficiando a agricultura

familiar e, conseqüentemente, evitando o êxodo rural de muitos jovens, o que tem contribuído para o desenvolvimento local do seu entorno.

Para futuras pesquisas, sugere-se o estudo da comunicação em projetos abordando um conceito mais amplo de comunicação, utilizando-a como elemento de motivação, expressão de valores e crenças. Outro estudo relevante seria sobre a produtividade das reuniões e ainda sobre as barreiras na comunicação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALVES, P. de M. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**: Estudo de caso em uma empresa de Metais [Minas Gerais]. VI, 36p. (EPD/UFJF, Graduação, Engenharia de Produção). Monografia - Universidade Federal de Juiz de Fora: Faculdade de Engenharia, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10006**: Gestão da qualidade - Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

BEBER, M. **Gerenciamento do projeto na ótica do gerenciamento da comunicação**: manual para escritórios de arquitetura. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2008. Dissertação de Mestrado em Construção Civil. Departamento de Construção Civil, Setor de Tecnologia da Universidade Federal do Paraná. 360f.

BLANCO, D da S. **A Comunicação na Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: UFRJ/EP, 2007. Monografia (especialização) – UFRJ/Escola Politécnica. Curso de Especialização em Gerenciamento de Projetos, SEGRAC

BOLSA DE VALORES SOCIOAMBIENTAIS. **Projeto de Formação de Jovens Empresários Rurais**. 2015. Disponível em: <<https://www.bvsa.org.br/projeto/22/projeto-de-formacao-de-jovens-empresarios-rurais>>. Acesso em: 30 out. 2015.

BRAGA, M. M. **O papel da comunicação na gestão de projetos**: um estudo de caso. Salvador: UNIFACS, 2005. Departamento de Administração. Dissertação (Mestrado). Universidade Salvador. Programa de Pós-graduação em Administração Estratégica. 112f.

CARDOSO, O. de O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP**, Rio de Janeiro, 40(6):1123-44, nov./dez. 2006

CHAVES, L. E. *et al.* **Gerenciamento da comunicação em projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

COOPERATIVA DOS PRODUTORES RURAIS DE PRESIDENTE TANCREDO NEVES. **Casa Familiar Rural de Presidente Tancredo Neves**. 2015. Disponível em: <[http://www.coopatan.com/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=65&Itemid=77&showall=1](http://www.coopatan.com/site/index.php?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=77&showall=1)>. Acesso em: 30 out. 2015.

CRUZ, J. A. S.; CAFEO, M. Re. G.; SANTOS, M. B. G. dos. **Comunicação e relações públicas na gestão estratégica de negócios**. In: XVI CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 2014, João Pessoa – PB. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.

Disponível em: <<http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2014/resumos/R42-0707-1.pdf>>. Acesso em: 04 dez. 2015.

DAIM, T. U. *et al.* Exploring the communication breakdown in global virtual teams. **International Journal of Project Management**, 30, p. 199–212, 2012.

DUFFY, M. **Gestão de Projetos**: arregimente os recursos, estabeleça prazos, monitore o orçamento, gere relatórios: soluções práticas para os desafios do trabalho. 4. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FUKUYAMA, K. D. *et al.* Barreiras à comunicação e suas influências no desempenho do projeto. **Revista Mundo Project Management**. Curitiba, PR, Ano 12, n. 67, fev./mar., 2016.

FUNDAÇÃO ODEBRECHT. **Casa Familiar Rural de Presidente Tancredo Neves**. 2015. Disponível em: <<http://www.fundacaoodebrecht.org.br/PDCIS/Iniciativa/5/Casa-Familiar-Rural-de-Presidente-Tancredo-Neves>>. Acesso em: 30 out. 2015.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos**: fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HURTADO, M. V. da S. **Gerenciamento das partes interessadas em projetos**. Organização de André Ricardi; prefácio de Ricardo Viana Vargas. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo demográfico 2010**: Características gerais da população, religião e pessoas com deficiência. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. 215p.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. **NCBv3**: referencial brasileiro de competência. Rio de Janeiro: IPMA, 2012. 250 p.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEITAO, S. M. S. **A comunicação na empresa e sua influência nos projetos**. In: Congresso Nacional em Gestão de Projetos, 2010, Salvador. Submissão de Artigos, 2010.

MELE, C. Conflicts and value cocreation in project networks. **Industrial Marketing Management**, 40(8), 1377–1385, 2011.

MOLENA, A. **Modelo estruturado para gestão das comunicações em projetos:** Pesquisa Survey com os profissionais de GP do Capítulo São Paulo do PMI. São Paulo: Universidade Nove de Julho, 2014. Dissertação (Mestrado). Programa de Mestrado Profissional em Administração. Gestão de Projetos.

MOOZ, H.; FORSBERG, K.; COTTERMAN, H. **Communication Project management:** the integrated vocabulary of Project management and systems engineering. New Jersey: John Wiley and Sons, 2003.

MORAES, E. A. P. **Guia PMBOK para gerenciamento de projetos.** Artigo. (VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão). 2012.

MORESI, E. A. D. Inteligência Organizacional: um referencial integrado. Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 2, 2001 apud HURTADO, M. V. da S. **Gerenciamento das partes interessadas em projetos.** Organização de André Ricardi; prefácio de Ricardo Viana Vargas. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MULCHAHY, R. **Preparatório para exame o Exame de PMP.** 3. ed. Estados Unidos: RCM Publications, 2007.

O GLOBO. **Google é apontada como melhor multinacional para se trabalhar.** Jornal On-line. Economia. ago. 2014. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/emprego/google-apontada-como-melhor-multinacional-para-se-trabalhar-14424019>>. Acesso em: 06 out. 2015.

PORTELLA, R. W. **Marketing de Relacionamento.** 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/marketing-de-relacionamento/68042/>>. Acesso em: 06 out. 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE(PMI). **Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos.** (Guia PMBOK). 5. ed. Pennsylvania: PMI, 2013a.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **PMSURVEY.ORG:** a global initiative of PMI chapters. Relatório Nacional 2013 - segmentado por setor da economia. [s.l.]: PMI, 2013b. Disponível em: <<http://www.pmsurvey.org/>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

SETZER, V. W. D., informação, Conhecimento e Competência. **Revista da Ciência da Informação.** Rio de Janeiro, artigo 1, 1999.

SETZER, V. W. D. **Os Meios Eletrônicos e a Educação:** uma visão alternativa. n. 10. São Paulo: Ed. Escrituras, 2001. Coleção "Ensaio Transversais".

SHANNON, C. E.; WEAVER, W. **The Mathematical Theory of Communication.** Urbana and Chicago, Illinois: University of Illinois Press, [1949] 2015.

SOUSA, J. P. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media.** 2. ed. revista e ampliada. Porto: [Bocc], 2006.

TAVARES, R. S. de A. **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional**: um estudo de caso em empresa brasileira. São Paulo: USP, 2005. 200p. Dissertação de mestrado.

TERRIBILI FILHO, A. Os cinco problemas mais frequentes nos projetos das organizações no Brasil: uma análise crítica. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 213-237, mai./ago. 2013.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. Prefacio de Reeve Harold R. 6. ed. atual. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. Prefacio de Reeve Harold R. 7. ed. atual. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 5. ed. Tradução de Cristhian Matheus Herrera. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290p.

## APÉNDICE

Apêndice A – Entrevista Semiestruturada aplicada para pesquisa de campo

Esta entrevista foi elaborada para coletar dados que servirão de subsídios para responder aos objetivos do projeto, o qual tem como ênfase o gerenciamento da comunicação na gestão de projetos na Casa Familiar Rural de Tancredo Neves, Ba.

Agradeço sua participação, essencial para o andamento desta pesquisa.

<b>NAS QUESTÕES ABAIXO MARQUE COM UM (X) A RESPOSTA QUE MAIS SE ADEQUAR A SUA OPINIÃO:</b>	
<b>1 Qual o modelo de estrutura organizacional que prevalece nesta organização?</b>	<input type="checkbox"/> Funcional – o gerente departamental exerce a responsabilidade por projetos <input type="checkbox"/> Projetizada – orientada para projetos ou clientes. <input type="checkbox"/> Matricial Balanceada – os gerentes de projetos têm influências semelhantes aos gerentes departamentais. <input type="checkbox"/> Matricial Forte – os gerentes de projetos têm mais influência que os gerentes departamentais.
<b>2 Existe um Plano de Comunicação para cada projeto executado pela CFRPTN?</b>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<b>3 É feito a análise dos requisitos das comunicações para determinar as necessidades de informações das partes interessadas do projeto?</b>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<b>4 No Planejamento da comunicação fica claro para o sujeito: quem diz o quê, para quem, através de quê, com que propósito?</b>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<b>5 Qual é a tecnologia mais utilizada para a comunicação na Casa Familiar Rural de Presidente Tancredo Neves?</b>	<input type="checkbox"/> Documentos impressos: cartas, memorandos, relatórios e comunicados à imprensa; <input type="checkbox"/> Comunicações eletrônicas: e-mail, fax, correio de voz, telefone, videoconferência e reunião pela Internet, websites e publicação na web; <input type="checkbox"/> Ferramentas eletrônicas de gerenciamento de projetos: interfaces da web para software de agendamento e gerenciamento de projetos, software de apoio a reuniões e escritórios virtuais, portais e ferramentas colaborativas de gerenciamento de trabalho.
<b>6 Quais as principais dificuldades encontradas no processo do planejamento da Comunicação do projeto?</b>	<hr/> <hr/> <hr/>
<b>7 As informações são distribuídas de forma sistemática?</b>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<b>8 É feita avaliação de desempenho?</b>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<b>Se sim, com que frequência?</b>	<hr/>

9 Existem dificuldades na distribuição (comunicação) destes relatórios? Se sim, quais?	
<hr/> <hr/>	
10. Quando acontecem mudanças no escopo, como são registradas e comunicadas essas informações?	
<hr/> <hr/>	
11 O controle da informação acontece conforme o planejado?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
12 Sobre os objetivos da comunicação para a Casa Familiar Rural; enumere de 1 a 4 por grau de importância	<input type="checkbox"/> Gerar compreensão do exato significado e intenção de outros <input type="checkbox"/> Ser compreendido por outros <input type="checkbox"/> Obter aceitação de si mesmo e de suas ideias <input type="checkbox"/> Produzir ação ou mudança Outros _____
13 Sobre os benefícios da comunicação CFRPTN, enumere de 1 a 5 por grau de importância	<input type="checkbox"/> Aumento do controle gerencial <input type="checkbox"/> Agilizam as decisões <input type="checkbox"/> Orientam a revisão da estrutura <input type="checkbox"/> Melhoram a capacidade de adaptação <input type="checkbox"/> Permitem desenvolver diferenças competitivas e novas técnicas Outros _____
14. Por meio da comunicação da CFRPTN é possível antecipar (evitar) as situações desfavoráveis?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
15 Dentre as principais falhas das comunicações, quais acontecem na CFRPTN? (Você pode marcar até 3 opções).	<input type="checkbox"/> Dados insuficientes ou não confiáveis <input type="checkbox"/> Pouca sistematização <input type="checkbox"/> Pouca importância dada à distribuição da informação <input type="checkbox"/> Interesse voluntário em ocultar informação <input type="checkbox"/> Falta de um padrão de comunicação
16 Alguns dos obstáculos relatados a seguir gera problemas com a comunicação na CFRPTN?	<input type="checkbox"/> Crenças <input type="checkbox"/> Diferenças de personalidades <input type="checkbox"/> Religião <input type="checkbox"/> Tecnicismo <input type="checkbox"/> Distância <input type="checkbox"/> Distorções <input type="checkbox"/> Educação
17 Concluído o projeto é gerado algum documento do encerramento administrativo?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
18 Se a resposta do quesito anterior foi sim; é feito o ordenamento do mesmo?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
19 Ao fazer um novo projeto são consultadas os históricos dos projetos anteriores (lições aprendidas)?	
<hr/> <hr/>	
20 Em sua opinião, qual o grau de importância que a comunicação exerce no sucesso de um projeto?	
<hr/> <hr/>	

	<b>Instrumentos</b>	<b>R</b>	<b>U</b>	<b>MC</b>	<b>MP</b>
1	Plano de Comunicação do projeto				
2	Convocação de reunião				
3	Pauta de reunião				
4	Ata de reunião de abertura do projeto				
5	Solicitação de mudança do cronograma do projeto				
6	Necessidade de comunicação interna				
7	Necessidades de comunicação com externa				
8	Matriz dos stakeholders				
9	Logística com quantas pessoas serão envolvidas no projeto e em quais locais				
10	Relatório de desempenho do projeto				
11	Relatório da satisfação dos alunos e das famílias				
12	Relatório de mudanças do projeto				
13	Relatório do Cronograma do projeto				
14	Relatório de satisfação do patrocinador				
15	Estratégia de comunicação com as Famílias				
16	Lições aprendidas dos projetos				

<b>ESCALA</b>					
Escala R	(0) Não realiza	(1) Realiza informalmente	(2) realiza formalmente de maneira simplificada	(3) Realiza formalmente de maneira completa	(4) Realiza formalmente de maneira completa com ferramentas extras
Escala U	(0) Não utiliza	(1) Utiliza pouco	(2) Utiliza em alguns projetos	(3) Utiliza em todos os projetos	(4) Utiliza muito em todos os projetos
Escala MC	(0) Não monitora, não controla	(1) Monitora, mas não controla	(2) Monitora e, às vezes, controla	(3) Monitora e controla, mas não em todos os projetos	(4) Sempre Monitora e Controla.

### **Entrevista com as famílias**

#### **Para as famílias:**

Como ficou sabendo dos projetos executados pela CFR-PTN?

Qual a relevância do projeto para o adolescente?

Qual a relevância do projeto para a família?

Qual a relevância do projeto para a sua comunidade?

Tem-se conhecimento como pode melhorar a renda da família?

**Agradeço a colaboração!**

**Antônia Barreto Rodrigues de Almeida**

**ANEXOS**