

## **A Comunicação na Gestão de Projetos**

### **Luciana Vilela Penaforte de Assis**

1. Introdução Cada vez mais, o tema "comunicação" tem ganhado espaço nas discussões sobre gerenciamento de projetos. Diversos estudos realizados nos últimos anos indicam que os gerentes de projetos passam a maior parte do seu tempo se comunicando e identificam a comunicação como a principal causa do sucesso ou fracasso de projetos.

Este artigo se propõe a abordar a questão da comunicação com foco na sua contribuição para a execução dos processos de gerenciamento das demais áreas da gestão de projetos, conforme apresentados no guia PMBOK 2008. Para tanto, o presente estudo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, são

apresentadas a revisão de literatura realizada e a descrição do método de pesquisa adotado.

Posteriormente, ocorre a exposição dos resultados obtidos com a análise realizada e em seguida são apresentadas as conclusões decorrentes do estudo desenvolvido. Finalmente, são indicadas as referências bibliográficas que embasaram o artigo.

2. Revisão da Literatura De acordo com Medeiros (2008), "a comunicação, desde os primórdios, é um instrumento de integração, instrução, troca mútua e desenvolvimento entre as pessoas em quaisquer atividades realizadas". Chiavenato (2000) define a comunicação como a troca de informações entre indivíduos, de modo a tornar comum uma mensagem. Com o passar dos anos, a comunicação tem se tornado cada vez mais relevante e

indispensável ao sucesso das organizações e de novos empreendimentos, como exemplo, os projetos. No caso da gestão de projetos, foco deste artigo, Jacob (2010) indica que "um bom plano de comunicação pode ser chave para que a execução e o controle do projeto tenham sucesso". Segundo o guia PMBOK (2008), "o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada". Visando o alcance deste propósito, são recomendados cinco processos:

- Identificar as partes interessadas: identificação das pessoas e/ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e documentação dos seus interesses;
- Planejar as comunicações: mapeamento das necessidades de informação das partes interessadas e definição das abordagens de comunicação;
- Distribuir as informações: disponibilizar as informações necessárias às partes interessadas, conforme estabelecido no planejamento das comunicações;
- Gerenciar as expectativas das partes interessadas: processo de comunicação e interação com as partes interessadas visando atender às suas necessidades e expectativas, bem como solucionar questões à medida que ocorrerem;
- Reportar o desempenho: coleta e distribuição de informações sobre o desempenho do projeto.

Diversos estudos realizados indicam que os gerentes de projetos gastam a maior parte do seu tempo em comunicações, seja com a equipe do projeto, patrocinador, público externo ou outros. Jacob (2010) reforça que "a habilidade de comunicação é essencial para assegurar a compreensão de informações durante todo o ciclo de vida de um projeto" e destaca que em cada uma das áreas de conhecimento na gestão de projetos se encontra espaço para aplicação de algum tipo de habilidade ou técnica de comunicação.

3. Desenvolvimento Para elaboração do presente artigo técnico, foi adotado o método de pesquisa bibliográfica. A pesquisa realizada consistiu na análise de documentação sobre o tema abordado - Comunicação na Gestão de Projetos - já publicada em livros, artigos técnicos, internet e publicações especializadas em Gerenciamento de Projetos. A principal referência utilizada neste estudo foi o guia PMBOK (2008), a partir do qual se buscou identificar a contribuição da comunicação para a execução bem sucedida de processos de cada área de conhecimento: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, riscos, recursos humanos e aquisições.

4. Resultados e Discussão Os resultados decorrentes da análise realizada serão apresentados por área de conhecimento, conforme organização do guia PMBOK (2008).

- Integração — Por sua natureza, a execução dos processos de gerenciamento da integração exige do gerente de

projetos grande aplicação de habilidades e técnicas de comunicação ao longo de todo o projeto. A consulta à opinião especializada, principal ferramenta e técnica aplicada neste grupo de processos, é uma atividade cujo sucesso está diretamente relacionado à capacidade do gerente de projetos de obter e compreender as informações necessárias por meio da interação com a equipe de referência. • Escopo – Nesta área de conhecimento, destaco a relevância da comunicação em um processo fundamental para o sucesso de um projeto, a coleta de requisitos. As ferramentas e técnicas recomendadas para a identificação dos requisitos de projeto e produto incluem entrevistas, dinâmicas de grupo, oficinas, técnicas de criatividade em grupo, técnicas de tomada de decisão em grupo, questionários e pesquisas, entre outras. As atividades de comunicação neste caso poderão ocorrer em diversos formatos e em muitas dimensões, incluindo comunicações formais e informais, escrita e oral, verbal e não-verbal. O gerente de projetos deve ser capaz de optar pela melhor estratégia de abordagem considerando os diversos públicos a serem envolvidos. • Tempo – No gerenciamento do tempo, a interação do gerente de projetos com a equipe é de extrema importância para garantir a definição adequada de atividades, precisão das estimativas, seqüenciamento de atividades, desenvolvimento e controle do cronograma.

Mesmo que informações históricas possam auxiliar especialmente o desenvolvimento das tarefas de planejamento, o envolvimento de membros da equipe poderá gerar resultados melhores e mais precisos. Para tanto, o gerente de projetos precisará apresentar, dentre outras, as seguintes habilidades de comunicação: saber ouvir, perguntar com o objetivo de investigar idéias e situações para garantir um melhor entendimento e ter capacidade de negociação para buscar o alcance das metas do projeto.

• Custos – Nesta área de conhecimento, destaca-se a importância da comunicação formal e escrita para documentação das informações de forma clara e completa. No processo de estimativa de custos, por exemplo, o gerente de projetos precisa garantir a acessibilidade e o entendimento da documentação referente às bases utilizadas para as estimativas, premissas adotadas, restrições conhecidas e indicação do nível de confiança da estimativa final. • Qualidade – Considerando que o êxito no gerenciamento da qualidade está relacionado a dois fatores, atendimento aos requisitos (garantir que o projeto produza o que ele foi criado para produzir) e adequação ao uso (produto/serviço gerado deve satisfazer necessidades reais), é possível considerar que parte do sucesso da gestão da qualidade está diretamente associada às habilidades de comunicação do gerente de projetos. Isto porque um gerente de projetos com habilidades de comunicação bem desenvolvidas poderá ser capaz de interagir com as partes interessadas a fim de entender, avaliar, definir e gerenciar os requisitos e expectativas ao longo de todo o projeto, minimizando os riscos de insatisfação e reprovação do produto/serviço gerado ao final do projeto. • Recursos Humanos – O gerenciamento de recursos humanos consiste no

desenvolvimento do plano de RH, mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe do projeto. A execução destes processos pode ser bastante favorecida quando o gerente de projetos apresenta as seguintes habilidades de comunicação: saber ouvir, administração e solução de conflitos, capacidade de negociação, persuasão, educar visando a formação de equipes de alto desempenho, entre outras. A existência de comunicação aberta e eficaz entre o gerente de projetos e a equipe contribui de forma significativa para o desenvolvimento de confiança, motivação, colaboração e comprometimento dos membros da equipe com o projeto. • Riscos – O PMBOK destaca que a existência de comunicação aberta e transparente com relação aos riscos do projeto e sobre como lidar com eles é um fator que deve ser considerado no gerenciamento de riscos de projetos. Um gerente de projetos com habilidades de comunicação desenvolvidas poderá atuar na criação de um ambiente favorável à gestão de riscos, no qual a organização esteja comprometida com uma abordagem proativa e consistente do gerenciamento de riscos durante todo o desenvolvimento do projeto. • Aquisições – O gerenciamento das aquisições inclui os processos de planejamento, condução, administração e encerramento das aquisições do projeto. Na execução de cada um destes processos, é possível verificar que a

adoção de boas práticas de comunicação pode contribuir para o alcance de melhores resultados. Na condução de aquisições, por exemplo, a habilidade de negociação e persuasão é fundamental e pode proporcionar ganhos em relação a prazos e custos.

#### 5. Conclusões

A análise de cada área de conhecimento em gestão de projetos com foco na contribuição da comunicação em cada uma delas permite justificar porque os gerentes de projetos passam a maior parte do seu tempo se comunicando. O fato é que a comunicação permeia todas as atividades da gestão de projetos e que não é possível fazer gerenciamento sem comunicações!

Assim, dentre as características e competências necessárias a um gerente de projetos, torna-se, cada vez mais, fundamental destacar as habilidades de comunicação, tais como saber ouvir, identificar e gerenciar expectativas, educar visando a formação de equipes de alto desempenho, capacidade de negociação, persuasão, administração e solução de conflitos.

#### 6. Bibliografia

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6 ed. Rio de Janeiro:Campus, 2000.

JACOB, Maria Isabel. A importância da comunicação no gerenciamento de projetos. [S.I], nov. 2010. Disponível em <Comunicacao-No-Gerenciamento-de-Projetos>. Acesso em 04/03/2011.

MEDEIROS, Roberta. Importância da comunicação eficaz no século XXI. [S.I], mai. 2008. Disponível em <eficaz-no-seculo-xxi/23132/>. Acesso em 04/03/2011.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos: Guia PMBOK. 4 ed. Pensilvânia (EUA): 14 Campus Boulevard, 2008.



PÓS-GRADUAÇÃO

## Gestão de Projetos

[CLIQUE AQUI PARA MAIS INFORMAÇÕES](#)