

RODRIGO DE ARAUJO ALVES

**A PERSONALIZAÇÃO E A DELIMITAÇÃO DOS CANAIS DE
COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DA
COMUNICAÇÃO EM PROJETOS, SENDO FATOR
RELEVANTE PARA O SUCESSO DO PROJETO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira

Orientador

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **A personalização e a delimitação dos canais de comunicação no gerenciamento da comunicação em projetos, sendo fator relevante para o sucesso do projeto**, elaborado por Rodrigo de Araujo Alves e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 29 de agosto de 2018

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Claudio de Souza Pereira

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rodrigo de Araujo Alves, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ53-Curitiba (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 13/03/2017 a 15/05/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado, **A personalização e a delimitação dos canais de comunicação no gerenciamento da comunicação em projetos, sendo fator relevante para o sucesso do projeto**, é autêntico e original.

Curitiba, 29 de agosto de 2018

Rodrigo de Araujo Alves

A minha mãe e aos que caminharam ao meu lado para esta conquista.

Agradeço a Deus e a todos presentes nesta trajetória, meus colegas de turma, professores e todos que compartilharam seu conhecimento e práticas que levaria anos a adquirir.

Resumo

O avanço tecnológico carrega consigo uma diversidade de tecnologias que podem ser utilizadas para a comunicação de projetos, estas devem ser utilizadas de maneira sábia pelo gerente de projetos afim que consiga atender a todos sem perder informações ou por excesso delas, impactar o andamento do projeto. O gestor de projetos precisa ter a habilidade de se comunicar é fundamental para que consiga extrair e propagar a informação de forma clara e oportuna, porem o caminho inverso não é verdadeiro, a pessoa hábil na comunicação nem sempre será boa na condução de projeto. Todos os envolvidos no projeto, *stakeholders*, devem ser tratados identificados e monitorados pelo gerente de projetos é será através da comunicação que ele conseguirá mensurar tais aspectos. A comunicação é o meio pelo qual todas as informações importantes circulam durante o ciclo de vida do projeto, este processo deve ser bem planejado e personalizado para cada envolvido no projeto, todos *stakeholders*, membros e interessados, devem ser envolvidos e monitorados para garantir o sucesso do projeto. Inúmeros problemas apontados pelos gerentes acabam sendo de origem da comunicação.

Palavras Chave: Stakeholders. Comunicação. Delimitação. Projetos.

Abstract

The same that you need to have a diversity of technologies that can be used for a project communication, it is necessary to use the project manager software to meet all performance requirements or hours, impact the progress of the project. The idea manager needs to be informed about what is key to the task of extracting and propagating information in a clear and timely manner, if the reverse path is not true, if there is no communication and it will not always be a good idea in the conduct of the project . All projects, stakeholders, must be identified and monitored by the project manager so that they can do so. Communication is the means by which all information is important during the life cycle of the project, the process must be well planned and the plan increasingly involved, all stakeholders, members and stakeholders must be involved and monitored to ensure the success of the project. The articles of the report were not founder.

Keywords: Stakeholders. Communication. Delimitation. Projects.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.2. PROBLEMA	2
1.3. OBJETIVO	2
1.4. DELIMITAÇÃO DO TEMA	2
1.5. JUSTIFICATIVA	2
1.6. METODOLOGIA	3
1.7. FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	3
2. VISÃO GERAL DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	4
2.1. STAKEHOLDERS E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	5
2.2. TECNOLOGIA E O GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO DE PROJETOS	9
3. A IMPORTÂNCIA DE PERSONALIZAR OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO	17
3.1. DEFININDO A COMUNICAÇÃO	17
3.2. PERSONALIZAR CONFORME O PROJETO	18
3.3. PROBLEMAS DA COMUNICAÇÃO NOS PROJETOS	19
3.4. A IMPORTÂNCIA DE PERSONALIZAR E DELIMITAR A COMUNICAÇÃO EM PROJETOS	23
4. CONCLUSÕES	27
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

Cada vez mais projetos de maior complexidade tem surgido dentro das empresas para que seja possível se diferenciar no mercado e assim alcançar resultados, atingir metas sempre frente à concorrência. Tais projetos ocorrem em dinâmica significativa, o avanço tecnológico carrega em seus ombros as mudanças nas comunicações com dinamismo e necessidade de adaptação constante da equipe, gestor de projetos e empresas, se estes estiverem dispostos a acompanhar e serem mais assertivo nos projetos. No ambiente de projetos essa adaptação deve ocorrer de forma parcimoniosa e muito bem planejada; deve ser utilizado o meio mais adequado para aquela finalidade do projeto, afim de garantir que os profissionais envolvidos consigam conduzir, compreender e executar tudo que se passa neste projeto, e levando-o ao êxito.

Em sua 6ª edição no ano de 2017 o PMBOK® – (A guide to the Project Management Body of Knowledge), chamado na versão em português: Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos - define projeto sendo “um esforço temporário empregado em criar um produto ou serviço exclusivo”. Este esforço empregado na criação ou desenvolvimento de algo exclusivo, gera um elevado grau de incerteza sobre as atividades, quem as executará e que por sua vez, para o time de projetos, pode ser uma atividade nova, onde requer uma abordagem diferente, mais detalhada, ou pode ser uma atividade já executada pelo time em outros projetos; tal amplitude deve ser detalhada em seus níveis organizacionais tanto da empresa quanto apenas do time de projetos.

Os projetos aliados ao guia de boas práticas do PMI (Project Management Institute) tornam-se um apoio dentro das organizações para que consigam expandir, investir e realizar seus projetos de forma mais assertiva. As empresas podem empregar um indivíduo ou grupo de pessoas que executarão este projeto. Muitas organizações chamam de escritório de projetos o local ou a equipe que irá empregar todo esforço para que o produto ou serviço exclusivo saia do papel. Configurado o escritório de projetos, temos visível que não é só o escritório ou o gestor de projetos o mais interessado neste projeto; na fase de planejamento do projeto segundo PMBOK temos um processo denominado “Identificação das partes interessadas”, figura dos “stakeholders”, que compõem, com destaque, pois são os que mais impactam nas condições favoráveis ou contrárias ao projeto, levando-o ao êxito ou fracasso.

1.2. PROBLEMA

Este trabalho busca expor: por que há importância em personalizar e delimitar a quantidade de canais a serem utilizados nos projetos?

1.3. OBJETIVO

Desejamos identificar os elementos relevantes para a personalização dos canais conforme a equipe que se trabalha, tal qual analisar a necessidade de delimitação dos canais que devem ser utilizados no gerenciamento de projetos.

1.4. DELIMITAÇÃO DO TEMA

A pesquisa compreende o processo comunicativo tendo sua origem na concepção do projeto, em si, no primeiro contato do gerente de projetos com o projeto, as partes interessadas, chegando até sua entrega, restrito apenas ao que diz respeito ao processo comunicativos e *stakeholders*.

1.5. JUSTIFICATIVA

A condução de projetos através das boas práticas ofertadas pelo PMBOK é amplamente aceita e bem vista dentro das organizações. Cada empresa possui sua realidade. Como o processo de negociação e envolve vários indivíduos, gerir esta comunicação está diretamente ligado a dinâmica da organização podendo comprometer parte ou projeto como um todo; cabe então o gestor de projetos usar e aplicar as melhores técnicas e ferramentas para que possa gerenciar a comunicação dos projetos da maneira mais correta possível.

Várias empresas iniciam projetos, inserem ferramentas para teste e verificam que determinada ferramenta atende em parte, ou falha em algo muito pontual, as informações se tornam meramente dados, e não são tomadas decisões ou documentados estes resultados para as decisões futuras, assim como há empresas que realizam seus planejamentos porém na execução vivem realizando as alterações de última hora, itens que poderiam ser previstos entram como fatores de mudança, acarretando atraso na entrega do projeto.

1.6. METODOLOGIA

Através de análise teórica de forma ordenada, junto a pesquisa bibliográfica dos pensadores do tema relacionado; a pesquisa se dá de forma crítica e comparativa entre modelos já existentes frente a 6ª edição do PMBOK.

1.7. FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O presente trabalho está composto em quatro partes, elaborado mediante ordem cronológica, a primeira parte compreende a introdução, a segunda parte é uma contextualização do gerenciamento de projetos, constando as partes interessadas e o gerenciamento da comunicação em projetos; a terceira parte está contemplando toda a importância apresentada pelos estudiosos sobre o assunto contemplando definições, problemas e a sua relevância para as empresas em especial a comunicação dentro de projetos como fatores relevantes para o negócio. A quarta e última parte são as conclusões que chegamos com este aprofundamento teórico.

2. VISÃO GERAL DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Quando falamos de projetos, basicamente temos que avaliar se o que vamos gerenciar, é um projeto ou operação; quem são as partes interessadas, que chamados de *stakeholders* e as características do projeto. Mas como definir se é um projeto ou operação. Os projetos possuem natureza bem pontual, são únicos, limitados, possui objetivos claros e específicos. Projeto serve para lançar um produto, ou serviço, implantar uma nova ferramenta por exemplo, este projeto acabará com a entrega desta ferramenta funcionando, a partir da entrega realizada, deixa de existir projeto e passa a existir uma operação.

Identificado que temos um projeto vamos verificar todos os envolvidos, chamamos estes de *stakeholders*, são estes os principais responsáveis pelo êxito ou fracasso do projeto. Vamos lidar com as expectativas destes indivíduos ou organizações e são estas as principais expectativas a serem gerenciadas, atendidas ou superadas, neste ponto temos pessoas ou organizações que detêm poder e influência além do interesse no projeto.

O interesse, assim como o poder podem sofrer variações hora com maior ou menor poder, conforme a situação e o envolvimento durante o período de existência deste projeto. É muito importante que sejam identificados todos *stakeholders* do projeto; e sempre que possível, o gerente deve se revisar estes pois muitos *stakeholders* por sua vez são de opiniões contrárias ao fluxo natural do projeto; afinal são mudanças, e como toda mudança sempre existe resistência. Também é papel do gerente de projetos monitorar o engajamento destes para com o projeto. Também são considerados *stakeholders* os órgãos reguladores ou fiscalizadores, pois possuem poder em determinações, requisitos ou regulamentações em todos âmbitos.

As principais características dos projetos são de que estes são únicos; possuem data de início e término; serão concluídos quando determinada meta ou objetivo for alcançado, são as principais características, temporalidade, individualidade do produto ou serviço a ser desenvolvido com este projeto além de sua complexidade e incerteza. Um projeto pode envolver uma única pessoa, organização ou unidade, assim como pode envolver múltiplas unidades da mesma organização e também pode envolver múltiplas organizações.

Característica	Função
Raridade	<ul style="list-style-type: none"> • A definição dos objetivos do projeto faz com que ele seja único, ou relativamente pouco frequente.
Restrições	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo limitado • Capital limitado • Recursos limitados
Multidisciplinaridade	<ul style="list-style-type: none"> • Os esforços realizados entre as áreas diferentes da organização, ou entre organizações requerem integração. • O trabalho interdisciplinar necessita de coordenação através dos limites organizacionais. • Diversas habilidades podem requerer coordenação específica.
Complexidade	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos divergentes entre as partes envolvidas no projeto necessitam de gerenciamento. • A tecnologia pode ser modificada em métodos e análises. • A tecnologia pode ser complexa por si mesma.

Ilustração 1 - Características específicas de projetos, conforme Wideman (1992)

Fonte: VARGAS, 2005, p. 17

2.1. Stakeholders e o processo de comunicação

Nem sempre a comunicação é vista sendo fator relevante para o sucesso de um projeto durante a fase de planejamento, contudo, pesquisas realizadas pelo *Maturity by Project Category Model* MPCM, em vários anos como 2006, 2008 e 2010, expõem que a falta de comunicação de forma clara, objetiva e que conseguisse atender a todos os interessados do projeto, foi considerada como fator críticos para o sucesso do projeto. A comunicação muitas vezes parece subestimada dentro das organizações, o simples fato de uma pessoa ser mais comunicativa, não é garantia alguma que seja um comunicador bom o suficiente, que possa assumir um projeto em sua totalidade, talvez, apenas uma parte da comunicação nos projetos.

A comunicação é uma atividade de constante desenvolvimento, e pode ser vista como uma estratégia de crescimento pelas empresas, não somente planejada e gerenciada apenas em escritórios de projetos e dentro dos projetos.

É desafiador assumir o papel de interagir com os diversos grupos; existem muitas peculiaridades que devem ser consideradas, e as particularidades com os envolvidos. A comunicação é uma habilidade e como toda habilidade precisa ser exercitada, treinada e desenvolvida. O gerente de projetos assume este papel e certamente precisa compreender e aprimorar seus estímulos para lidar com a diversidade de temperamentos que existem entre os indivíduos a fim que ele seja capaz e consiga exercer influência sobre estas pessoas ao ponto de que promova o convencimento e consiga com que produzam o que é por ele desejado.

Assim como o gerente tem que estar apto a entender, possuir a empatia para conseguir explicar as mudanças, o que precisa de apoio, entre muitas outras interações que ele precisa se relacionar com todos os envolvidos do projeto, é necessário que o gerente de projetos possua o autoconhecimento além de autocontrole ambos bem consolidados, afinal, o gerente de projetos pode deparar-se com provocações, indivíduos que vão buscar sempre atrasar o projeto por não serem favoráveis.

A comunicação pode acontecer de forma clara mas existem vários fatores que interferem neste processo, pessoas remotas, fuso horário, formas e expressões que são ambíguas e podem distorcer o real sentido daquilo que está sendo transmitido, a isto atribuímos o nome de ruídos.

Os ruídos, em comunicação são considerados itens que estruturam as barreiras de comunicação. As barreiras são diversos aspectos que podem comprometer o processo de comunicação (Chaves, Lúcio Edi, 2014, 25). Estas barreiras de comunicação existem em uma diversidade enorme principalmente por ser um relacionamento com vários indivíduos com interesses comuns, mas cada um com sua parcela de envolvimento e interesse no projeto totalmente distinta das demais.

A satisfação das necessidades motiva praticamente toda conduta humana. Nierenberg (1991:93-118), é o gerente de projetos o eleito a conduzir e viabilizar para que a ideia antes proposta e projetada se materialize e tudo aquilo que o é solicitado dentro do projeto se torne algo “palpável”. A satisfação descrita por Nierenberg é o principal objetivo que o gerente de projetos deve atingir ao concluir o projeto; a partir do momento que o gerente assume a posição, ele passa a saber qual é a necessidade do *Sponsor*, em português o patrocinador do projeto. Com

este conhecimento ele procederá com todas as negociações necessárias para que seja executado tudo que compreenda e colabore para que seja um projeto de sucesso.

Sabemos que essa complexidade de pessoas com que o gerente de projetos tem que se relacionar não é nada fácil, tal cargo, é preciso trabalhar realizando uma série de conversas e em muitas delas realizar a negociação, outra habilidade que deve exercitada pelo gerente de projetos.

Reuniões juntos aos *stakeholders* são necessárias, e no início do projeto para realizar a identificação das partes é fundamental, são nos primeiros contatos que o gerente de projetos passa a ter realmente a noção e a desenvolver o *feeling* de quem são estes *stakeholders* envolvidos no projeto. Sabemos também que comum que em reuniões de apresentações de projetos todos concordem, dizem acreditar na ideia, ou que irão colaborar, mas, que na verdade não passa de ser um apoio formal em concordar com o que foi exposto. O gerente de projeto deve estar mais que atento nas reuniões de *kick off* para que consiga sentir se o que ocorre nesta manifestação de apoio formal seja sincera e não seja o complexo de Abilene; o complexo de Abilene (Paradoxo de Abilene – Harvey B., Jerry), é nesta primeira reunião a primeira oportunidade de aproximação do gerente de projetos com os *stakeholders* nesta aproximação ele passa a identificar as partes que serão de total envolvimento ao projeto, sendo aliados, apoios ou que apenas podem atrasar ou realmente bloquear o projeto, ou parte dele.

O gerente deve ter consciência que precisará das habilidades de negociação, assim, poderá ser muito mais prático em seu dia a dia “Cada vez que pessoas trocam ideias com intuito de modificar suas relações, cada vez que chegam a um acordo, estão negociando. A negociação depende da comunicação, e ocorre entre pessoas que representam a si ou grupos organizados” (Nierenberg 1991:16). O gerenciamento de projetos é saber lidar com habilidade, técnica enfrentando resistências para atingimento dos objetivos, tudo isso com muita negociação junto dos *stakeholders*.

O PMI em 2004 trouxe a importância dos *stakeholders* nos projetos, como conta no PMBOK Guide, os principais *stakeholders* de um projeto estão no quadro.

Principais <i>Stakeholders</i>	Descrição
Gerente de projetos	Indivíduo responsável pelo gerenciamento do projeto;

Cliente / usuário	Pessoa ou organização que utilizará o produto do projeto, podendo existir vários níveis de clientes / usuários;
Organização executora	Empresa cujos funcionários estão diretamente envolvidos na execução do trabalho do projeto;
Membros da equipe do projeto	Grupo que está executando o trabalho do projeto
Equipe de gerenciamento de projetos	Pessoas da equipe do projeto que estão diretamente envolvidas nas atividades de gestão de projetos;
Patrocinador	Pessoa ou Grupo que contribuem com recursos financeiros, em dinheiro ou espécie para o projeto;
Influenciadores	Pessoas ou grupo que não estão diretamente envolvidos na aquisição ou uso do produto do projeto, mas que podem influenciar de forma positiva ou negativa no decorrer do projeto;
PMO (Project Management Office)	Se existir na organização executora, este poderá ser uma parte interessada, se tiver responsabilidade direta ou indireta pelo resultado do projeto.

Ilustração 2 - Principais stakeholders de um projeto

Fonte: PMI, 2004, p. 67.

Tratar assuntos que sejam de interesse mútuo do projeto junto as partes interessadas, é de extrema importância para o gerente de projetos, ele deve tratar de cada um e é neste momento que a habilidade da comunicação se faz necessária. É interpretar o que cada *stakeholder* quer dizer com certas expressões, jargões, é entender como ele se relaciona com os demais *stakeholders* do projeto. É exercitar a empatia e se posicionar no lugar do outro, e compreender o que ele diz. Com esta aproximação o gerente conseguirá criar um vínculo junto a este *stakeholder*, e será por meio deste relacionamento que conseguirá coletar e entender qual o engajamento dele junto ao projeto. Para Daychoum(2005)

“o gerenciamento ativo das partes interessadas aumenta a probabilidade do projeto não se desviar do rumo por causa de problemas não resolvidos com os eles. Aumenta a capacidade das pessoas operarem em sinergia e limita as interrupções durante o projeto.” Daychoum(2005)

Existem outras definições onde ampliam os níveis de importância, impacto e influência sobre os projetos, não há uma definição precisa ou uníssona que atenda a todos igualmente, afinal existem vários tipos de projetos e cada definição atende a uma realidade específica.

A principal função do gerente de projetos nesse processo é integrar os relacionamentos e interesses dos acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade entre outros grupos de forma que seja assegurado o sucesso da empresa no longo prazo.

2.2. Tecnologia e o Gerenciamento de comunicação de projetos

É a comunicação o ato mais simples e complexo, são pessoas solicitando e recebendo informações, pessoas informando e sendo informadas; e são estas pessoas que fazem as coisas acontecer dentro da organização; há uma intensidade de dados e de informações circulando todos os dias, a tecnologia nos traz a cada vez mais novas ferramentas para dar mais agilidade e eficiência nestes dados objetivando gerar informações e serem utilizadas nas tomadas de decisões; uma demora ou ruído neste processo, pode fazer com que percamos prazos, sejam tomadas decisões errôneas que podem até inviabilizar o projeto, entre outros possíveis malefícios, tudo isto originado na comunicação.

O PMI atribui muita importância a comunicação, e destina um capítulo especialmente para tratar o gerenciamento da comunicação nos projetos. O próprio PMI expõe “pesquisas mostram que os melhores gerentes de projetos gastam cerca de 90% do tempo comunicando-se” (PMBok; 6ed). É a comunicação a responsável por modificar, adaptar, persuadir, convencer dentre tantas outras influências sobre os indivíduos, afim de que seja executado ou gere ações de encontro com as metas programadas, objetivos estabelecidos para o projeto.

O Gerente de projetos é a pessoa eleita dentro da organização para executar o projeto, assim como um maestro, esta será a responsável por alcançar os objetivos do projeto, necessita ter liderança, inspirar confiança ser um bom comunicador, afinal estará lidando com um grupo seleto de pessoas, porém será este grupo que realizará todo esforço e ele os conduzirá para tal finalidade buscando concluir com êxito o projeto.

A 6ª edição do PMBOK 2017 traz como boa prática a 3 processos no gerenciamento das c:

- **Planejar o Gerenciamento das comunicações**
- **Gerenciar as comunicações**
- **Monitorar as comunicações**

Falaremos brevemente sobre estes 3 processos do gerenciamento de comunicação.

- **Planejar o Gerenciamento das comunicações**

O processo de planejar a comunicação e abordado como sendo “o processo de desenvolver uma abordagem e um plano adequado para a atividade de comunicação do projeto, com base na necessidade de informação de cada parte interessada ou grupo ativo organizacional disponível e nas necessidades do projeto.” (PMBok 2017 p.:366). Pela definição apresentada pelo PMI entende-se que planejar o gerenciamento da comunicação é fundamental, e isto inclui em delimitar o que é de interesse para as partes que se envolvem no projeto.

No início do projeto quando é autorizado o primeiro documento produzido pelo gerente do projeto é o Termo de Abertura do Projeto – TAP, neste documento é identificado quais as partes interessadas chaves para o projeto, este documento pode conter também as informações como quais os papéis e as responsabilidades das partes interessadas.

Normalmente quando o gerente de projetos vai elaborar o plano de gerenciamento das comunicações do projeto ele o faz logo na fase inicial do projeto, mas é de suma importância que o gerente de projetos quando estiver nesta fase sente com cada parte interessada, entenda qual a participação deste no projeto, ou seja, conforme a grau de relacionamento com o projeto, deve ser entendido alinhado a melhor forma de comunicação para aquela parte, se há necessidade de treinamento ou não, pontuar todas as ferramentas dispostas e que a equipe de projetos está trabalhando, medir até onde esta parte irá envolver-se com o projeto e se muda de poder durante o ciclo de vida do projeto.

Tão importante quanto entender e o informar é fazê-lo entender sobre seu impacto e importância naquele projeto em participar ativamente das comunicações de acordo com andamento do projeto, receber informações e inclusive dar retorno para o gestor de projetos o feedback durante o projeto. Ter uma aproximação com os *stakeholders* é uma vantagem para as negociações que forem necessárias.

Este processo traz o benefício de que será documentado tudo que irá acontecer e ocorrer dentro do projeto, por quais meios serão comunicadas as partes interessadas, especialmente alguns *stakeholders*, assim como os demais envolvidos. Este processo não é estático, deve ser constantemente atualizado pelo gerente de projetos, ou conforme for necessário durante o ciclo de vida do projeto; todo este processo além de estar em constante atualização deve ser bem claro e objetivo, as solicitações de mudanças não são difíceis de surgirem nos projetos, e quando surgem devem ser devidamente registradas, distribuídas as partes envolvidas caso haja aprovações atualizado todo projeto e devidamente armazenada, a aproximação e abertura com os *stakeholders* da abertura para negociação mais flexível dependendo do aspecto.

O foco do planejamento da comunicação deve ser trabalhar junto aos *stakeholders* para sempre tê-lo próximo ao projeto, é informar os pontos críticos e que demandam da atenção deles, entender e monitorar as suas necessidades e expectativas, fazer o devido *report* conforme necessidade e fomentar o engajamento apropriado destes para o todo o ciclo de vida do projeto.

Resistência à mudança é uma das grandes barreiras e neste momento de planejar a comunicação é evidente que isto ficará explícito entre as partes quem serão os aliados, contrários, neutros e quem pode atrasar o andamento do projeto. O gestor de projetos, é o principal agente de mudança, ele deve saber apresentar, convencer a parte interessada; neste momento além de compreender o indivíduo sobre suas necessidades, forma estilo de comunicação, o gestor também deve ser claro o suficiente para se expressar e expor qual o estado presente da organização, qual ideia inicial do projeto, onde se quer chegar e principalmente através de quais meios se chegará naquele estado desejado para que aconteça a entrega deste projeto finalizado com êxito.

O PMBok nesta 6ª edição compreende que existem três etapas nesta fase da elaboração do plano de gerenciamento de comunicação vamos de forma sucinta à elas:

- Entradas

Para realizar todo o plano das comunicações o gerente de projetos deve considerar os meios que conseguirá obter as informações que precisa de todos os envolvidos no projeto, antes e durante toda sua execução, que pode ser através: Termo de Abertura do Projeto (TAP); plano de gerenciamento do projeto; documentos do projeto; fatores ambientais da empresa e seus ativos organizacionais.

- Ferramentas e técnicas

Como e quais ferramentas serão usadas e as técnicas que utilizará para ter acesso a gama de informações que precisa: opinião especializada; análise de requisito das comunicações; tecnologias das comunicações; modelos de comunicações; métodos de comunicação; habilidades interpessoais e de equipe; representações de dados e/ou através de reuniões.

- o Saídas

Após a entrada das informações e através dos meios e técnicas o gerente de projetos pode fazer a primeira entrega do plano de gerenciamento de comunicação que são descritas nas saídas e podem ser: Plano de gerenciamento das comunicações; plano de gerenciamento do projeto e as atualizações de documentos do projeto.

Todo este processo documentado assegura ao gerente de projetos toda a conduta que uma informação deverá percorrer dentro do projeto, qualquer perda de informação que venha ocorrer, deve ser reavaliada dentro do processo e já será documentado, qual ou quais as ações previstas para que seja realizada as atualizações dos documentos e desdobramentos dentro do projeto.

- **Gerenciar as comunicações**

O PMBok define que gerenciar a comunicação “é o processo de assegurar a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final e adequada das informações do proejo. ”(PMBok; 6ª.p379); é nesta etapa que aparecem e veem a luz os problemas da comunicação, e o maior desafio para o processo de comunicação é conseguir fazer a manutenção de todas estas informações.

O principal benefício do processo de gerenciar as comunicações é de que será possível compreender e visualizar todo o fluxo de comunicação juntos aos *stakeholders*, bem como se atende ou não as suas necessidades de acordo com o projeto. Isto dá condição também ao gerente de projetos de identificar possíveis lacunas sobre os quais podem surgir necessidade de comunicação, mudança e quando se faz a verificação de riscos durante o ciclo de vida do projeto. Também é nesta fase a possibilidade de verificar a flexibilidade nas atividades da comunicação, quem irá se envolver em emitir informação através de qual tecnologia, e quem será o destinatário desta informação.

O guia de boas práticas nos expõe com mesmo nome as três etapas da fase planejamento (entradas; ferramentas e técnicas e as saídas), sendo totalmente distintas da fase citada

anteriormente. O processo de gerenciar a comunicação trazido pelo PMBoK traz meios para que o gerente de projetos consiga seguir e gerenciar as comunicações dentro do projeto. A imagem 1 nos traz o fluxo otimizado das informações durante a fase de gerenciamento da comunicação, basicamente temos duas principais etapas para esta fase da comunicação, as entradas e as saídas.

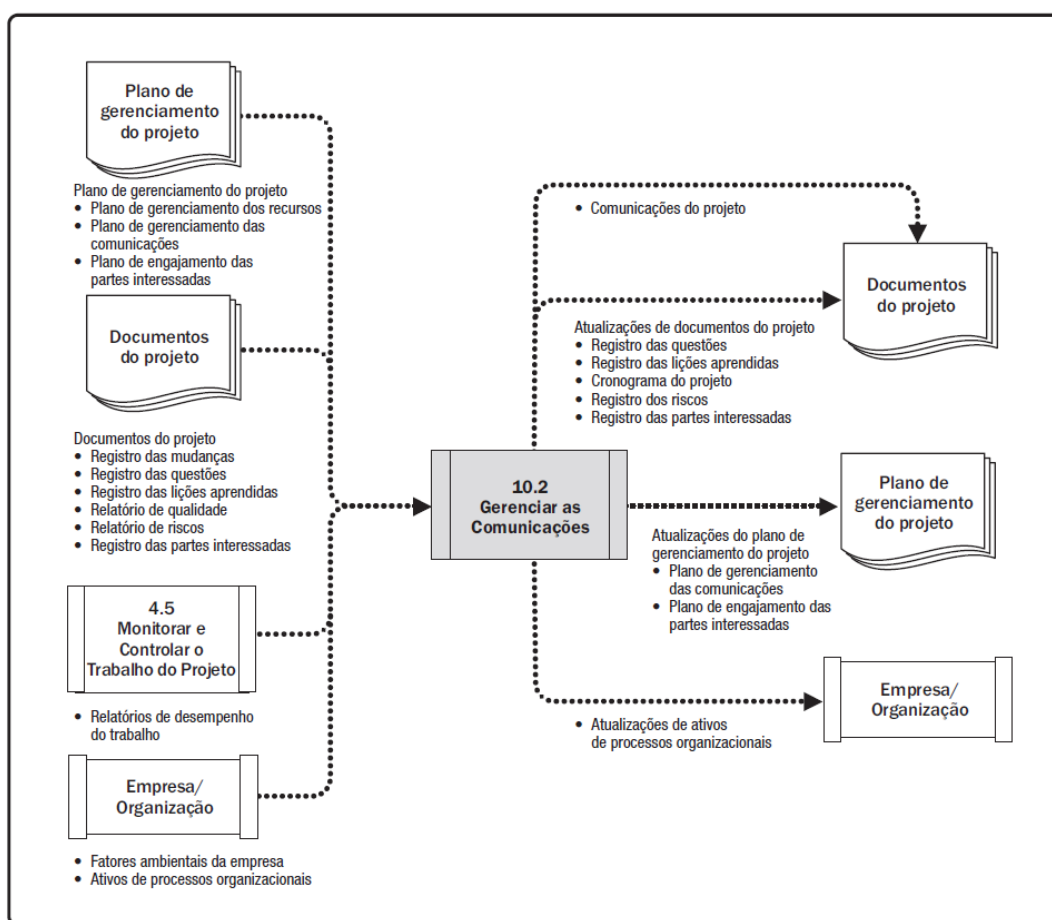


Ilustração 3 - Gerenciar as Comunicações: Diagrama de fluxo de dados

Fonte: PMBOK, 2017, p. 416

A imagem nos traz todo fluxo que podem compor e que pode atender as necessidades do gerente de projetos; as técnicas e ferramentas não são expostas na imagem pois cada empresa, indivíduo possui a particularidade e afinidade por determinadas técnicas e ferramentas, no PMBok é descrito algumas das técnicas que vamos citá-las:

- Tecnologia de comunicações
- Métodos de comunicação

- Habilidades de comunicação
 - Competência de comunicação
 - Feedback
 - Não verbal
 - Apresentações
- Sistema de informações de gerenciamento de projetos
- Relatórios de projetos
- Habilidade interpessoais e de equipe
 - Escuta ativa
 - Gerenciamento de conflitos
 - Consciência cultural
 - Gerenciamento de reuniões rede de relacionamentos
 - Consciência política
- Reuniões

Estas são as técnicas citadas na última versão do PMBoK para que seja possível gerenciar as informações de forma mais assertiva.

As técnicas e ferramentas e técnicas são extremamente importantes, qualquer registro de ferramenta que estará sendo utilizada deverá ser mantido, caso tenha alguma alteração no percurso conforme já exposto, esta deverá passar por todo o registro de mudança, e além do desencadeamento de informações a serem atualizadas, o transtorno que pode surgir com o bando de informações, pode trazer graves complicações para o projeto. Assim como as técnicas para obter as informações ou de gerenciar alguns dados, houver qualquer alteração pode ser que este dado seja distinto das outras técnicas utilizadas, comprometendo assim a segurança de representatividade das informações.

- **Monitorar as comunicações**

Assim como os outros dois processos anteriores, este também é composto por três etapas, entradas, ferramentas e técnicas, e as saídas. A imagem abaixo nos mostra as treze etapas detalhadas conforme PMI.

O processo de monitorar as comunicações conforme o PMBok “é o processo de garantir que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas.”

(PMBok; 6ª.p379); um processo fundamental e muito importante deste processo são suas entregas; este é a garantia de que os canais de comunicação planejados têm dado certo, funcionando como planejado.

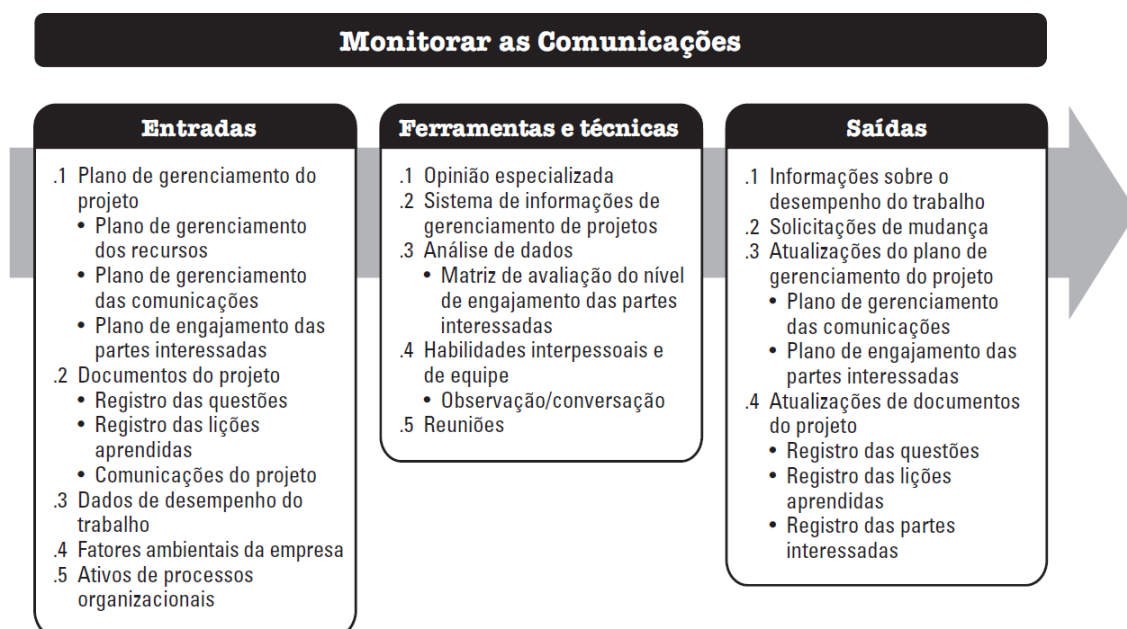


Ilustração 4 - Monitorar as Comunicações: Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas

Fonte: PMBOK, 2017, p. 424

Será evidenciado neste processo, se os *stakeholders*, se mantiveram na mesma posição ou tornaram-se favoráveis ao projeto; também será nesta etapa que será verificado a os canais escolhidos, se estão condizentes com o esperado, garantindo que a mensagem certa está chegando aos destinatários corretos no momento certo, entre outras verificações sobre a comunicação, se tem ocorrido de forma assertiva assim como o deslocamento dos *stakeholders* caso tenha ocorrido.

Este processo pode buscar apoio em diversas ferramentas para que seja validada as informações que desejamos, pode ser aplicado pesquisa de satisfação em todos usuários, ou só em determinado grupo, o gerente de projetos deve regularmente ter registrado suas lições aprendidas deste projeto e devidamente arquivar contendo o mínimo de informações porém as mais completas possíveis, contemplando causas, efeitos, ações e consequências, dados que sejam passíveis de uso e análise futura pois para si ou para outrem pode ser requerido para fins de aprendizagem ou observações sobre o que tem ocorrido entre outras.

Monitorar as comunicações nos remete muito sobre o ciclo de melhoria contínua, conhecido popularmente como PDCA entre outros nomes, o método kaizen, (*PLAN, DO, CHECK, ACT*). Este é um método de melhoria contínua que ocorre de forma ininterrupta, onde se consolida as boas práticas de (*plan*) planejar, onde são estabelecidas as metas e métodos, (*do*) as ações sobre os elementos específicos de interesse, (*check*) é verificado os efeitos e resultados do que foi executado e (*act*) ações corretivas para agir assertivamente na próxima oportunidade se houver.

Nesta etapa de monitoramento das comunicações as saídas serão os gatilhos para acionar uma série de interações que se farão necessárias para correções e melhorias, que como exposto nos remete muito ao PDCA, por isto esta fase é de extrema valia para que o gerente de projetos saiba e mensure se o gerenciamento da comunicação planejado está conforme o esperado ou se há muita divergência para o executado.

3. A IMPORTÂNCIA DE PERSONALIZAR OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO.

3.1. Definindo a comunicação

Vamos compreender qual é o mecanismo de funcionamento da comunicação; segundo Chaves (2010) a comunicação é: “a relação estabelecida pela transmissão de estímulos e pelas respostas provocadas” (Chaves,2010p.20); este processo envolve vários elementos, todos de suma importância para uma comunicação efetiva. A figura3 ilustra todo o mecanismo que as informações percorrem durante o processo de comunicação.

- a) Emissor ou transmissor: como o próprio nome diz é o emissor da mensagem, a qual é direcionada ao objetivo específico. É ele quem determina qual a mensagem será enviada e formato.
- b) Mensagem: O emissor que prepara esta mensagem contendo o que será enviado, pode conter símbolos, sinais, escritas, tudo de forma que para o receptor se faz necessário o envio a seu destino final. A mensagem enviada pelo Emissor é codificada e só ele possui o conhecimento da realidade a ser transmitido.
- c) Codificação: Processo que o Emissor decide a enviar a mensagem; quais os meios eletrônicos serão usados.
- d) Canal de comunicação: Escolha do meio eletrônico ou mídia que será usado para que aconteça a transmissão da mensagem, deve ser escolhido da melhor forma a fim de que o destinatário da mensagem enviada pelo emissor, consiga chegar até o objetivo sem distorção ou ambígua a intenção original.
- e) Receptor: é o destinatário da mensagem emitida pelo emissor, ou seja, ele receberá a mensagem irá decodificá-la e interpreta-la, tal mensagem como pensava o emissor no momento de envio da mensagem.
- f) Decodificação: O receptor, capacitado com sua sensibilidade e inteligência realiza a interpretação da mensagem, para si de acordo com sua percepção e assimilação de ideia recebida, seu sentido. A comunicação de fato acontece se o receptor realmente compreender esta mensagem, entende-la como pensava o emissor.
- g) Feedback: é a resposta que o emissor possui após esta mensagem ter chegada até seu destinatário, que é o receptor. Esta resposta é a certeza para o emissor que a comunicação ocorreu e que há a interpretação seja ela positiva ou negativa com o intuito do emissor da mensagem. Esta resposta pode ser chamada de realimentação, afinal em

caso negativo da interpretação estar em acordo com o emissor, será através deste *feedback* que o emissor irá adotar as medidas para correção e envio de uma nova mensagem de forma mais clara e precisa.

- h) Ruído: Tudo aquilo que pode interferir no processo da transmissão, podem ser diversos fatores, palavras técnicas, gírias, jargões, nomenclaturas, voz baixa, interpretação pessoa, erro de pronuncia, escrita, distanciamento, tempo de acesso a resposta, entre muitos outros fatores que podem ser descritos como ruído dentro do processo de comunicação.

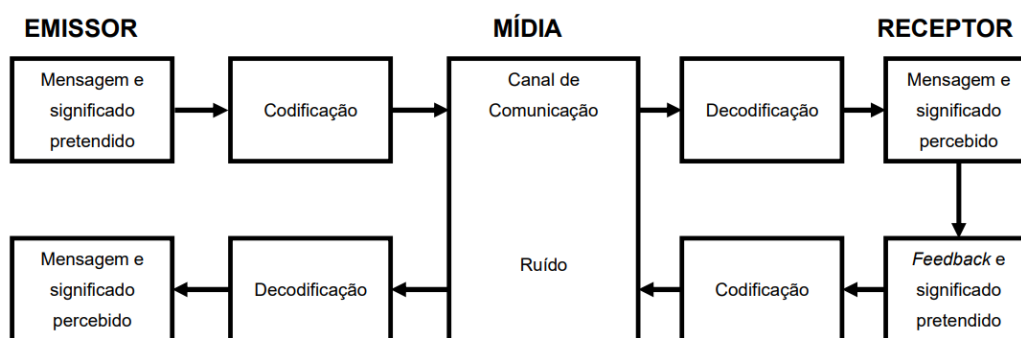


Ilustração 5 - Modelo de Comunicação

Fonte: CHAVES, 2010, p. 19

3.2. Personalizar conforme o projeto

Quando falamos da personalização dos canais de comunicação não falamos da necessidade de identificação visual ou a institucionalização dos meios que serão utilizados para a comunicação durante o ciclo de vida do projeto na empresa; não que isto não seja um fator relevante, mas sim que é uma questão de priorização, cada empresa possui a sua realidade e particularidade para lidar e tratar este tipo de ações; temos como foco dentro deste trabalho enfatizar a personalização qual é o meio de comunicação para com os envolvidos.

A personalização dos meios de comunicação é escolher de forma correta o meio de comunicação para cada integrante da equipe, para cada parte interessada. Dificilmente será comum que todo o projeto caminhe com a mesma ferramenta de comunicação mas será o gerente de projetos que deve conter todas as informações que vão garantir a conclusão do projeto; menciono aqui a experiência que passei em uma determinada empresa, todo o projeto

de disponibilização de um aplicativo aos funcionários da empresa foi realizado somente por e-mail, toda a equipe do projeto se comunicou criteriosamente por e-mail, eventualmente uma ligação, porém, todo processo foi realizado online. O usuário final apenas recebeu a notificação por e-mail sobre o aplicativo disponibilizado; houveram inúmeras outras formas que facilitariam a troca de informações e a comunicação efetiva, porém a maturidade da empresa não é tão avançada e implica muito para certas ações, tais como não foi documentado nada sobre a implantação, erros ou lições aprendidas.

A maturidade das empresas se tratando de gerenciamento de projetos variam muito. Não é difícil que situações como esta, onde a troca de e-mail é o principal canal de comunicação possamos encontrar pessoas com outras prioridades, *stakeholders* envolvidos em outros projetos, e que acabem perdendo o ritmo das ações que estão sendo tomadas, e do que está acontecendo, até pode perder a oportunidade em algo que poderia contribuir ou se manifestar sobre algo que o prejudica, porém quando se manifesta aquilo já é dado como resolvido e toda negociação já está em outro nível de complexidade, ou até mesmo ele faz com que tudo volte a momento em que ele estava e precisava ser ouvido.

O principal objetivo para que seja possível esta personalização dos canais que serão usados no processo de comunicação com todos os envolvidos, é que o projeto seja compreendido claramente por todos, com isso é possível evitar cenários indesejados como: disponibilização de informações desnecessárias; arquivos impróprios ou inacessíveis por falta de software no destinatário entre outras complicações. A boa comunicação é capaz de evitar que o projeto já comece errado, evita que por falta de uma informação que parecia ter ficado clara para o emissor venha comprometer parte daquele projeto. Não adianta ter um plano de projeto bom e se este for mal comunicado.

Até mesmo projetos informais são necessários que a comunicação ocorra de forma clara e coesa, “Uma das premissas implícitas para que a gestão informal de projetos exista é que os funcionários compreendam a estrutura organizacional, seus papéis e responsabilidades na estrutura do organizacional e do projeto”. (kerzner2017, 3ed. 444).

3.3. Problemas da comunicação nos projetos.

Os problemas em decorrência de uma má comunicação, podem ser dos mais diversos, Chaves traz uma pesquisa em seu livro, em especial do segmento de engenharia civil mais

precisamente da construção civil, contudo estaremos relatando informações importantes sobre o gerenciamento de projetos deste setor também.

Em uma pesquisa aplicada em 1998, com intuito de identificar e medir as variáveis críticas para o sucesso do projeto, especialmente envolvendo a comunicação, a Construction Industry Institute (CII) realizou entrevista com cerca de 582 gerentes de projetos, todos do segmento de engenharia e construção; projetos distribuídos em 8 países e custos variando de US\$ 4 Milhões a US\$ 1,3 Bilhões. Este trabalho apresentado por Thomas, Tucker e Kelly (1998) foi submetido a análise estatística, com uso de técnicas, correlações além de ajustamento estatístico para que fosse possível a identificação das variáveis críticas que afetam o sucesso do projeto. Somente com estes dados, foi possível reunir os pesquisadores para uma discussão a respeito dos resultados obtidos. Os pesquisadores, chegaram à conclusão de que há seis categorias críticas envolvendo a comunicações em projetos que impactam diretamente o sucesso do projeto, conforme quadro a seguir:

Categoria	Descrição	Peso
Precisão	Exatidão das informações recebidas conforme indicado pela frequência de instruções conflitantes, comunicação inadequada e falta de coordenação	2,1
Procedimentos	Existência, uso e eficácia dos procedimentos formais definidos formalizando escopo, métodos etc.	1,9
Barreiras	Existência de barreiras (interpessoais, de acesso, de logística, e outras) interferindo nas comunicações entre gestores ou outros grupos.	1,8
Compreensão	Compreensão das expectativas entre gestores ou outros grupos	1,6
Informações a tempo	Recebimento de informações, como mudanças de cronogramas e características diversas, nos prazos adequados.	1,4

Inteireza	Quantidade e qualidade de informações relevantes e necessárias recebidas.	1,2
-----------	---	-----

Ilustração 6 - Categorias Críticas da Comunicação

Fonte: CHAVES, 2010, p. 29

Ficou evidente para os pesquisadores que os projetos que gerenciaram e foram bem-sucedidos, estavam diretamente ligados à adequada comunicação dentro da equipe e com as demais partes interessadas nos projetos deste setor.

Os mal-entendidos também são frequentes dentro das equipes de projetos, um pouco mais frequente em equipes remotas, diante do fato que pessoas acreditam ter entendido a tarefa a ser executada, e na prática faz outra coisa diferente do objetivo proposto pelo solicitado. Conforme dados expostos por Chaves, uma mensagem enviada representa 20% do esforço de comunicação enquanto os outros 80% devem garantir que seu público realmente entenda as informações corretamente e aja de acordo; (Chaves 2014.p41). Problemas de mal-entendido, não são desejados, porém quando sua equipe está remota, o gestor de projetos deve aprimorar ainda mais o *feeling* e exercitá-lo continuamente para perceber as diversas formas de ouvir sua equipe.

A grande perda com este problema é o agravamento de tempo de retrabalho, muitas das vezes o tempo que já é escasso no projeto, se torna mais justo ainda para realizar estas correções que poderiam ter sido evitadas, caso houvesse o *feedback* dentro dos canais de comunicação para confirmar a tarefa, semelhante ao quadro exposto anteriormente; também outro agravante é a desmotivação que isso gera, inicia-se um desgaste do solicitante para o subordinado impactando em seu rendimento, ou rotulagem do colaborador ou membro da equipe, tais como de quem “não faz a coisa certa” isto é um fator delicado que ao primeiro sinal deve ser solucionado afim de seja eliminado qualquer fator que gere desmotivação ou seja motivo de intriga entre membros da equipe e assim garantir que não se torne algo contagioso aos demais membros da equipe.

A comunicação deve ocorrer no melhor formato para seu receptor, se é apenas um indivíduo ou uma equipe com cem, não importa, deve ser considerado o melhor formato a ser utilizado para aquele destinatário das informações, quais os níveis de interação, de informações, que devem conter, formato, qual linguagem se deve ser mais técnica ou mais clara e detalhista,

religiões, diferenças culturais, fuso horário entre outros ruídos que podem interferir atrapalhando a execução de forma plena e sem causar qualquer conflito com os envolvidos.

O mercado hoje disponibiliza uma série de ferramentas que apoiam o gerenciamento de projeto, desde softwares a aplicativos que atuam em todas as etapas como planejamento, execução controle e encerramento, ao mesmo tempo que este mercado é dinâmico é muito importante que o gerente de projetos não se iluda em realizar testes durante o ciclo de vida do projeto, a menos que ele já conheça a ferramenta e saiba exatamente seu funcionamento, ele deve fazer todo processo de solicitação de mudança para que possa realizar esta alteração e incluir uma nova ferramenta de comunicação com a equipe, sabemos que as vezes o cliente escuta sobre determinada ferramenta e faz esta indagação ao gerente de projetos, para que utilize, porém todo o projeto deve ser reavaliado, mensurado e medido os impactos principalmente no tangente de base de dados contendo as informações e históricos do projeto.

Este mercado amplo em ferramentas devem sim ser considerado e principalmente monitorados pela dinâmica em atualizações de aplicativos e softwares, esta dinâmica coloca em risco fatores importantes e fundamentais para condução de um projeto; Uma ferramenta básica e tecnológica deve fornecer alguns itens básicos para conseguir conduzir parte da comunicação do projeto, são eles: criar uma lista de tarefas, permitir a priorização, permitir que os envolvidos possam ajudar na solução de problemas, acompanhar a evolução de cada tarefa e andamento das metas, mostrar graficamente o nível de produtividade e quanto a equipe está dedicada ao projeto, realizar a análise de alguns indicadores, realizar download e upload de documentos, possibilidade de organizar todos estes documentos para auditorias, cronograma e medições de tempo de realização.

O gerente de projetos tem por obrigação que deter todo o processo de comunicação desde o princípio do projeto até posterior seu encerramento; até mesmo após o momento em que faz o arquivamento do projeto ele deve saber como arquivar estas informações de maneira oportuna. O gerente não pode esquecer da definição de gerenciar a comunicação: “são os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada” (PMBok 6ªEd.2017).

Durante o planejamento da comunicação o gerente de projetos também deve se preocupar com as informações que serão enviadas por ele para todos em determinados momentos do

projeto, o plano de comunicação não é uma mão única onde só se busca informações ou delega-se as atividades, todos envolvidos participam ativamente do projeto e merecem ser informados, em determinado momento, assim como deve priorizar quais informações devem ser repassadas a todos componentes do seletto grupo de *stakeholders*. Muito além de compreender e entender todo o envolvimento de cada integrante, o gerente de projetos deve se atentar a como as informações vão circular, existem informações que são obrigatórias e devem ser de conhecimento de todos, inclusive se for algum órgão público, é regimentado em lei determinados meios de comunicação; existem informações informativas, que apenas determinado grupo ou indivíduo precisa receber para conhecimento, ou para gerar uma nova ação sobre o projeto e existem as informações de marketing, que procura reafirmar o engajamento da equipe, onde se é buscado determinado grupo específico para que seja possível conseguir o apoio por completo daquela equipe.

3.4. A importância de personalizar e delimitar a comunicação em projetos.

Deve ser uma habilidade intrínseca do gerente de projetos comunicar-se com clareza, pois com esta característica lhe será possível atingir melhores resultados, pois possivelmente terá um bom desempenho de comunicar-se junto aos envolvidos do projeto. O gerente de projeto que demonstra esta habilidade conseguirá: apresentar problemas técnicos entre outras questões técnicas de maneira clara e interessante; posicionar ou adaptar a comunicação para abordar a todos de acordo com o nível de compreensão do público; ser relevante e filtrar as informações que não são necessárias naquele momento, poderá evitar tantos detalhes, e mencionar algum somente em momento oportuno; manter canal de comunicação aberta com todos e assim manter todos informados e atualizados sobre decisões; facilitar e encorajar os membros da equipe a uma comunicação aberta e sadia; estabelecer mecanismos para comunicações periódicas com membros de equipe que por ventura estejam em locais remotos, entre outras facilidades que a habilidade de comunicar traz.

Quando posicionamos um gerente de projetos que não possui esta habilidade de comunicar ou possui dificuldade em se relacionar ele traz uma série de transtornos consigo, dentre os quais podemos expor: Citar todos os detalhes disponíveis no projeto; ver inúmeros lembretes, mensagens ineficientes; esperar que membros da equipe compreendam os termos técnicos; limita a comunicação e atualização periódica, fica dependente de especialistas e técnicos para

fornecer os *briefing* para as áreas de especialização técnica entre outras; todas estas particularidades que sobre caem sobre um mal comunicador, traz consequência para os projetos tais como, em uma equipe remota, a pessoa imediata tem pouco retorno ou pouco conhecimento sobre o projeto; outros projetos podem ser prejudicados devido ações emergenciais ou alterações de última hora do plano; As principais decisões podem ser mal documentadas, e a desmotivação da equipe, podendo se tornar o *briefing* da gerência um eterno dilema para a equipe, e principalmente ter recursos e esforços mal posicionados no projeto.

A valorização da comunicação não deve ficar restrita aos gerentes de projetos ou escritórios de projetos, as empresas podem adotar e estimular como estratégia de crescimento. A Fluor Corporation vislumbrou esta oportunidade de melhorar a performance dos seus colaboradores através de uma comunicação clara e assertiva, com isto criou uma rede de conhecimento onde a comunicação entre todos os níveis da empresa é o foco principal. A terceira edição do livro: gestão de projetos as melhores práticas de Kerzner, 2016; traz o estudo apresentado pela Fluor Corporation,

“A Fluor Corporation é uma das maiores empresas de capital aberto de engenharia, aquisições, construção, manutenção e gestão de projetos. Ao longo do último século a Fluor, por meio de suas subsidiárias operacionais tornou-se confiável líder global por prover serviços e conhecimentos técnicos excepcionais. ”.
(kerzner,2016.p691)

Para chegar a este patamar a Fluor se posicionou de forma totalmente diferente no seu mercado, o seu ambiente de negócios é global, móvel, cíclico e colaborativo. Os funcionários estão espalhados pelo mundo e devem trabalhar próximos. “A escassez e mobilidade da força de trabalho é uma realidade na Fluor e o acesso a especialistas de qualquer parte do mundo é crucial para seu ambiente de negócios! ” (kerzner,2016.p692). Podemos identificar nesta questão que uma dificuldade os moveu para aproveitarem o que já possuíam dentro da empresa, o conhecimento e a expertise dos gestores de projetos com mais experiência. Por meio disto a Fluor decidiu implantar o *Knowledge OnLineSM*, uma forma de melhor documentar e usufruir do capital intelectual coletivo dos funcionários, buscando a excelência da gestão dos projetos futuros. A vasta base de conhecimentos disponíveis nesta plataforma, fica a disposição para acesso de todos os funcionários em todos os escritórios de todo o mundo.

Para organizar esta base de conhecimento ela cria comunidades onde são compartilhados os trabalhos e conhecimentos. O *Knowledge OnLineSM* já conquistou vários prêmios pela excelência, e inclui o prêmio de Empresa Mais Admirada da América do Norte e do Mundo em termos de conhecimento (*MAKE, North American and Global Most Admired Knowledge Enterprise*).

E como a comunicação é importante para a Fluor:

“Uma parte integral da estratégia de gerenciamento de conhecimentos da Fluor é uma comunicação eficiente. A Fluor utiliza diversos princípios de comunicação para garantir que suas comunicações sejam eficientes e rápidas. A Fluor acredita que seja importante tirar proveito de todos os canais de comunicação da organização e proativamente procurar oportunidades para informar sobre o gerenciamento de conhecimento e como ele facilita a execução de projetos.”

A Fluor possui inúmeras estratégias de comunicação em funcionamento como suporte à retenção e à transferência de conhecimentos. Alguns deles incluem: Orientação a funcionários recém contratados; treinamento para os gerentes de conhecimento; reuniões de departamento; sessões de “aprendendo no almoço”; histórias de sucesso na página inicial da comunidade online, que muda a cada dois a três dias.

Uma melhoria no processo de trabalho está ligada à estratégia de comunicação organizacional. A antiga prática era disseminar informações por meio da hierarquia organizacional. Entretanto nem todos viam essas comunicações. Agora, as comunidades enviam mensagens diretamente para todos os membros da comunidade. Conseqüentemente, as mensagens têm um maior número de leitores (maior penetração), o que deixa as pessoas informadas e ajuda a atrair novos membros. Cada mensagem é enviada como um e-mail com um link com informações de suporte na comunidade de conhecimento. A abordagem de usar um link tem como finalidade o acompanhamento e monitoramento as vezes. Os funcionários frequentemente respondem a mensagem e são encorajados a entrar em determinada comunidade como parte de um acompanhamento de rotina. (kerzner,2016.p697,698)

A estratégia da Fluor começou em 1999 quando ela lançou este projeto de gerenciar o conhecimento. A Fluor se fundamentou em duas vertentes para este projeto e implementar através da estratégia de codificação e de personalização.

- A estratégia de codificação: Documentar todo conhecimento da plataforma de forma organizada criando um banco de dados para a reutilização do conhecimento partilhado.
- A estratégia de personalização: Focado na aproximação de pessoas, conexão de casos semelhantes e seus gestores, onde a troca de conhecimento que ocorre traz soluções personalizadas para problemas singulares.

A Fluor é um caso dentre muitos outros, onde a percepção do processo de comunicação é vista como aliado para o crescimento e melhoria dos processos internos da empresa.

4. CONCLUSÕES

O processo de planejar a comunicação em projetos é amplo e complexo, apesar de comunicar ser um conceito simples, todo o seu gerenciamento é complexo tal como um uma de rede onde é preciso verificar cada elemento envolvido, sua direção e posteriormente entender quais as conexões e trama que se forma para tecer todo o tecido de sustentação, assim é o projeto. Concluimos que os gerentes de projetos para conseguir atingir suas metas, entregar com êxito seus projetos, é necessário ter a habilidade de comunicar-se bem, caso seja falho com esta habilidade é de extrema necessidade que seja desenvolvida, pois os impactos podem ser desastrosos. O gerente de projetos que não se comunica com clareza, seja na forma escrita ou falada fará uma distribuição de informações ou coleta de informações que pode comprometer o projeto, seja tempo de execução, custo ou até mesmo inviabilizar o projeto. Constatamos que o sucesso do projeto está diretamente ligado a habilidade que o gerente de projetos tem em se comunicar. O impacto da comunicação é enorme e engloba todas as áreas do projeto e não só o desempenho da equipe, o gerente de projetos que possui comunicação correta com os membros, que inspira confiança e transmite credibilidade para os *stakeholders*, consegue trabalhar com mais liberdade e irá conseguir mais coisas de maneira mais leve pois conseguirá ter o time ao seu lado para o desenvolvimento de mudanças, registros, correções assim como cobrança de resultados. Todo o processo de comunicação deve ser documentado da melhor forma possível para que seja possível mensurar e verificar o planejado e executado. Constatamos que há muitas formas de comunicação e que toda forma de comunicação dentro do projeto deve ser planejada e delimitada evitando que se peca informações ou sobre e principalmente a importância de estabelecer quais pessoas estarão envolvidas naquela comunicação do projeto e por quais meios cada um se relacionará. Concluimos também e exposto com o exemplo fica claro que a comunicação pode sim ser uma estratégia de crescimento dentro da organização, a gestão de conhecimento implantada no exemplo deixou claro que a comunicação sem barreiras e estimulada traz maior aproximação mesmo de equipes remotas, todos alinhados a estratégia da organização e conseguindo atingir seus resultados e até premiações. A comunicação é de suma importância no gerenciamento de projetos e o gerenciamento da comunicação em projetos deve sim ser muito bem planejada.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHAVES, Lúcio Edi. Gerenciamento da comunicação em projetos. Editora FGV, 2015.

DAYCHOUM, Merhi. Gerência de Projetos-Programa Delegacia Legal. Brasport, 2005.

GUIDE, PMBOK. A guide to the project management body of knowledge. In: Project Management Institute. 2017.

HELDMAN, Kim. Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI. Gulf Professional Publishing, 2006.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos-: As Melhores Práticas. Bookman Editora, 2016.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. Gestão da qualidade. Rio de Janeiro. FGV, 2010.

NIERENBERG, Gerard I. El negociador completo. Madrid: Espasa – Calpe, 1991.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de projetos. Estabelecendo diferenciais competitivos, v. 7, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos (6a edição). Brasport, 2005.