

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS: IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE EMPRESARIAL

[\[ver artigo online\]](#)

Bruna Munique Clementino

RESUMO

O estudo teve por objetivo analisar a gestão da comunicação em projetos, elucidando como o gestor pode minimizar a ocorrência de impactos negativos no desenvolvimento da atividade empresarial. Como metodologia foi adotado o método de revisão bibliográfica qualitativa de cunho descritivo-exploratório, a qual se valeu de interpretação e compreensão a revisão de literatura ligada ao tema "Gestão da comunicação em projetos: impactos no desenvolvimento da atividade organizacional". Conclui-se que os principais benefícios já comprovados pela gestão da comunicação para a atividade empresarial são (1) aumento da produtividade, (2) maior qualidade na produção de serviços/produtos, (3) maiores níveis de confiança e compromisso dos colaboradores, (4) maior satisfação no trabalho, (5) melhores relações de trabalho, (6) maior aceitação de mudanças, (7) diminuição do absenteísmo, (8) redução da rotatividade de pessoal, (9) custos reduzidos.

Palavras-Chave: Gestão da comunicação, Projetos, Impacto no desenvolvimento, Atividade organizacional.

COMMUNICATION MANAGEMENT IN PROJECTS: IMPACTS ON THE DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITY

ABSTRACT

The study aimed to analyze the management of communication in projects, elucidating how the manager can minimize the occurrence of negative impacts on the development of business activity. The methodology adopted was the descriptive-exploratory qualitative bibliographic review method, which used interpretation and understanding of literature review related to the theme "Communication management in projects: impacts on the development of organizational activity". It is concluded that the main benefits already proven by communication management for business activity are (1) increased productivity, (2) higher quality in the production of services/products, (3) higher levels of employee confidence and commitment, (4) greater job satisfaction, (5) better work relationships, (6) greater acceptance of changes, (7) decrease in absenteeism, (8) reduction in staff turnover, (9) reduced costs.

Keywords: Communication management, Projects, Impact on development, Business activity.

1 INTRODUÇÃO

O termo gestão tem sido utilizado para fundamentar as práticas organizacionais com relação a gerência dos negócios; sendo que, para Gil (2016, p. 11), “gestão é um processo de solução de problemas utilizado para alcançar efetivamente os objetivos organizacionais através do uso eficiente dos recursos da organização”.

Nesse contexto é pertinente destacar que dentro do escopo da gestão a gestão da comunicação é considerada como sendo uma das bases mais importantes para o bom funcionamento das organizações, uma vez que essa pode auxiliar na modulação do clima e do comportamento organizacional; o que acaba por direcioná-los a se mostrarem mais motivados e unidos na realização de interações rumo ao alcance, mais facilitado, dos objetivos comuns traçados aos projetos organizacionais (COSTA, 2014).

O fato é que, independentemente do porte e/ ou segmentação, é a gestão da comunicação que, positivamente, fundamenta a liderança, o foco e a eficiência dos colaboradores junto a todo e qualquer projeto organizacional (ARGENTI, 2014).

um projeto organizacional é um empreendimento único, com início e fim definido, que se utiliza de recursos limitados e que detém de condução baseada em metas e objetivos pré-indicados, os quais são, pelo gestor de projetos, asseguradamente cumpridos (INSTITUTE, 2014, p. 73).

Por isso, quando a gestão da comunicação for eficiente ela será o alicerce primordial para que as organizações tenham sucesso duradouro, podendo assim prosperarem e se manterem ativas por longos anos junto a suas bases de atuação comercial (KUNSCH, 2016).

por meio da comunicação é possível expressar ideias, obter respostas e solucionar problemas, ou seja, o ato de se comunicar de um modo eficaz torna possível que se possa relacionar com o mundo a sua volta de um modo muito mais estratégico e positivo, alcançando assim, mais facilmente o sucesso desejado (MARCHIORI, 2018, p. 18).

No entanto, nas organizações, problemas nos projetos ligados à comunicação são recorrentes, detendo esses de causas variadas e consequências terríveis para o bom funcionamento e desenvolvimento da atividade organizacional. Uma boa comunicação não só informa, mas também ajuda a criar uma cultura com foco na produtividade/rendimento (FERREIRA; MALHEIROS, 2016).

Diante do supra explanado surge a questão norteadora do estudo: “Como a adequada gestão da comunicação em projetos pode verdadeiramente influenciar no desenvolvimento da atividade organizacional?”

Assim, o estudo teve por objetivo analisar a gestão da comunicação em projetos, elucidando como o gestor pode minimizar a ocorrência de impactos negativos no desenvolvimento da atividade empresarial; tal ato justificou o estudo em si, uma vez que esse trouxe, direta ou indiretamente, benefícios variados a base social, científica, econômica e produtiva, visto a fomentação científica que ofertou acerca do tema, adjunto a estudantes, pesquisadores, profissionais da área e interessados nesse contexto.

Para realização do presente estudo foi adotado o método de revisão bibliográfica qualitativa de cunho descritivo-exploratório, o qual se valeu de interpretação e compreensão das bases literárias ligadas ao tema “Gestão da comunicação em projetos: impactos no desenvolvimento da atividade organizacional”.

Todo o material selecionado a ser utilizado no estudo passou por uma previa seleção de conteúdos o que permitiu que nesses existisse uma separação detalhada do que seguiria válido ou não ao mesmo. Tal separação viabilizou que os conteúdos selecionados se tornassem base segura para a produção do estudo em si.

Os conteúdos selecionados foram adquiridos, no período compreendido entre 18 a 19 de janeiro de 2021, através de levantamento de livros, conteúdos de cunho científico e periódicos, com base nas seguintes palavras-chave: Gestão da comunicação; Projetos; Impacto no desenvolvimento; Atividade organizacional.

O levantamento e extração disposta aos livros se deu via coleta desses em bibliotecas de usualidade pública, de bases virtuais e físicas, tal como a biblioteca da União Brasileira de Faculdades - UNIBF; o levantamento e extração dos periódicos se deu junto a bancos de dados de website como Scielo; o levantamento e extração de conteúdos de cunho científico se deu junto a bases web de pesquisa, tais como Google Acadêmico.

Referido levantamento resultou na triagem de 12.959 conteúdos, sendo utilizados nestes os seguintes critérios booleanos de inclusão e exclusão a elencar a eletividade dos mesmos: (1) os conteúdos eram publicações nacionais e internacionais de cunho científico; (2) os conteúdos estavam completos nas bases de pesquisa, (3) os conteúdos eram publicados entre janeiro de 2012 a dezembro de 2020, (4) os conteúdos tinham foco na gestão da comunicação em projetos, (5) a linha de pesquisa dos conteúdos seguia focada na análise da gestão da comunicação em projetos, bem como nos impactos que essa pode deter no desenvolvimento da

atividade empresarial, e (6) os conteúdos não versavam sob o contexto da legislação acerca do emprego da gestão da comunicação em projetos. Ao fim foi alcançado um total de 20 fontes a modular o estudo em si.

2 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

A comunicação desempenha um papel fundamental em todas as facetas dos negócios. Assim, quando a organização passa a definir seus objetivos estratégicos ela necessita ter em seu quadro pessoal indivíduos com habilidades de comunicação. A comunicação eficaz é importante para o desenvolvimento de todo trabalho da organização, e por isso, a gestão da comunicação é algo que auxilia os gestores a verificar se o planejamento, organização, motivação e controle das operações tem sido desenvolvido de modo satisfatório, ou seja, pode-se dizer que a comunicação eficaz é o alicerce de qualquer organização (SOUZA, 2016).

De acordo com Tomasi e Medeiros (2019, p. 3), a “palavra comunicação vem da palavra latina communis, que significa comum. Quando nos comunicamos, estamos tentando estabelecer ‘comunhão’ com outrem, ou seja, estamos tentando compartilhar uma informação”.

Por outro lado, a comunicação pode ser definida como “o ato de (quem) diz o quê a (quem) sobre determinado canal e com (que) efeito”. Desse modo, a comunicação é a troca de informações de um ponto do projeto para outro. Dentro da sua prática existem várias definições e conceitos aplicáveis a comunicação. No entanto, quão importante é esta comunicação na gestão de projetos é possível afirmar que ela é a base para a realização de todos os projetos (ARGENTI, 2014).

Sob tal foco é importante mencionar que a comunicação é uma ferramenta essencial na área de gerenciamento de projetos. A gestão da comunicação está ganhando importância a cada dia que se passa e em breve ela será o centro de todos os processos de gestão. O sucesso de um projeto depende muito da eficiência de sua rede de comunicação, pois, ele fornece atualizações regulares que irão nortear o status do projeto, bem como vão dar suporte para o seu desenvolvimento (COSTA, 2014).

Em termos gerais, a comunicação, como função de gestão, é o processo de criação, comunicação e interpretação de ideias, fatos, opiniões e sentimentos sobre o desempenho no trabalho, eficácia e eficiência organizacional. O gestor deve ser um comunicador eficaz, e ele será responsável pelo sucesso ou fracasso do trabalho desenvolvido dentro da organização. Um sistema de comunicação deficiente pode

resultar em má gestão e maus resultados a curto, médio e longo prazo (KUNSCH, 2016).

Diante de tal cenário, é importante mencionar que comunicação e gestão estão intimamente ligadas, visto que comunicação é o processo de troca de informações de duas ou mais pessoas; já a gestão basicamente administra o negócio por meio de estratégias. Assim, a gestão da comunicação é considerada como sendo o principal componente do gerenciamento de qualquer projeto. Sem a vantagem de um bom sistema de gerenciamento de comunicações, os ciclos associados ao desenvolvimento de uma tarefa do início ao fim podem prejudicar todo projeto. As informações devem fluir de forma descendente, para cima e horizontalmente dentro da organização (CHIAVENATO, 2014).

Além do mais, a gestão da comunicação permite melhor controle da transmissão das informações, ideias, pensamentos, opiniões e planos entre as partes envolvidas no projeto. Não é possível estabelecer qualquer tipo de relação humana sem comunicação. No entanto, quando a comunicação é eficaz os negócios têm maiores chances de serem bem-sucedidos (DUTRA, 2016).

Desse modo, a comunicação é essencial para a ocorrência da tomada de decisões e do planejamento. A gestão da comunicação permite proteger a informação sem a qual pode não ser possível tomar qualquer decisão. A qualidade das decisões gerenciais depende da qualidade da comunicação. Além disso, as decisões e planos da gerência precisam ser comunicados a todas as partes envolvidas. Sem uma comunicação eficaz, pode não ser possível dar instruções a outros indivíduos que não estejam participando da comunicação (HITT; COLELLA, 2014).

Certamente, o gestor que se comunica bem também tem maior probabilidade de se tornar um bom solucionador de problemas, e essa é uma habilidade essencial para manter o desenvolvimento da atividade de trabalho com alto rendimento. Por isso, quando os colaboradores mostram aptidão para a comunicação verbal e escrita eles também têm maior probabilidade de progredir dentro da organização; a gestão da comunicação eficaz entre gestor e colaboradores é um requisito primordial para que o local de trabalho funcione bem. A comunicação ajuda na transferência de informações de uma parte também chamada de remetente para a outra parte chamada de receptor. Os membros da equipe devem saber o que seu gestor de equipe pretende comunicar (COSTA; 2014; GIL, 2016).

Assim, a gestão da comunicação pode ser entendida como o ato de trocar informações para atingir um objetivo comum. A mensagem deve ser clara e bem compreendida em uma comunicação eficaz. A gestão da comunicação irá permitir que a organização controle o fluxo de informações entre todas as partes interessadas,

reduzindo assim, o potencial de mal-entendidos, insatisfação e falta de confiança entre os envolvidos (ABRANGES, 2014).

Nesse diapasão, a gestão da comunicação irá permitir que a organização trabalhe para atingir seus objetivos. Para ser capaz de fazer isso, os gestores devem fazer um plano de ação que simplesmente defina o que, quando e como seria feito a comunicação entre as partes envolvidas no projeto. Para executar o plano, o gestor deve repassar as informações para todos na organização (KUNSCH, 2016).

Sob tal foco é importante mencionar que nunca se pode presumir que o receptor interpretará a mensagem da mesma forma que o seu remetente a pretendeu. A comunicação não é algo absoluto e finito. Para que a comunicação seja estabelecida de modo eficaz, o gestor precisa considerar os fatores relacionados com a realidade/espço em que a comunicação ocorrerá, tais como as mensagens verbais e não-verbais, o significado pretendido versus o significado percebido, por exemplo (ARGENTI, 2014).

De acordo com Costa (2014), para compreender o processo de comunicação, os gestores devem observar os seguintes fatores relevantes:

- O processo de comunicação requer um emissor e um receptor. O remetente formula a mensagem para comunicar, que se destina a um receptor. O receptor, é claro, recebe a mensagem e, em seguida, lida com ela de acordo com suas reações pessoais. Ele ou ela pode aceitar, revisar ou rejeitar a mensagem, por exemplo.
- O processo de comunicação requer um meio para comunicar o conteúdo de uma mensagem. O meio pode assumir qualquer forma, cada forma é única em sua capacidade de influenciar a receptividade de quem recebe a mensagem. O receptor pode optar por aceitá-la ou rejeitá-la. O receptor pode até optar por alterar a mensagem, por exemplo.
- O processo de comunicação requer o estabelecimento de uma mensagem. Aqui a mensagem pode assumir muitas formas diferentes, quando a mensagem for estabelecida no formato físico ou virtual ela será escrita. Independentemente do formato, uma mensagem é necessária para iniciar uma comunicação entre duas ou mais pessoas.
- O processo de comunicação requer *feedback* entre o emissor e o receptor. O *feedback* pode ser positivo, negativo ou neutro, indicando a receptividade do emissor ou do receptor. O *feedback* também pode ser simples ou complexo. O *feedback* simples ocorre quando envolve apenas duas pessoas; *feedback* complexo é quando o processo envolve três ou mais pessoas. O movimento do simples para o complexo se dá porque o número de canais e oportunidades de má interpretação aumenta geometricamente à medida que cada um codifica sua mensagem e o outro a decodifica, por exemplo.
- O processo de comunicação raramente é “limpo”, isso significa dizer que o processo de troca de informações é cercado por uma série de variáveis que pode afetar a qualidade de uma mensagem.

- O processo de comunicação sempre será em um ambiente ou contexto que influencia os resultados almejados. Esse contexto geralmente envolve tempo, espaço e estrutura. A hora pode referir-se ao dia da semana. O espaço pode ser tão simples quanto a localização de uma pessoa, ou pode envolver um projeto espalhado por uma ampla área geográfica, por exemplo. Ao compreender a influência e a interação das diferentes variáveis envolvidas é possível melhorar a comunicação entre emissor e receptor.

Assim, para se comunicar com eficácia, os gestores deverão ter total entendimento/controlar o processo de comunicação. O gerenciamento da comunicação será responsável por garantir o gerenciamento ora realizado. Nesse contexto, a gestão da comunicação consiste na realização de três processos que irão ajudar a garantir que a troca de mensagens seja eficiente entre as partes envolvidas. As etapas que devem ser realizadas são: (1) planejamento do gerenciamento de comunicações, (2) gerenciamento da comunicação em si e o (3) monitoramento das comunicações (KUNSCH, 2016).

Com base em tal temática a primeira etapa a ser estabelecida na gestão da comunicação é a realização do planejamento que abrangerá todas as partes interessadas. Tal planejamento é feito criando-se um plano de gerenciamento da comunicação; referido plano deve ser detalhado o suficiente para definir exatamente o que será enviado, para quem, como, quando e quem o responsável pelo controle das informações (FERREIRA; MALHEIROS, 2016).

Sob tal foco é importante mencionar que envolver as partes interessadas na criação de plano de gestão da comunicação é de suma importância para o sucesso deste plano. O gestor deverá manter o equilíbrio da gestão sem informar de mais ou de menos todos os envolvidos neste processo. Além disso, depois que o plano for criado e aprovado, é função do gestor garantir que o projeto seja executado nos exatos termos do seu plano. Isso significa que o plano precisa ser revisado e atualizado regularmente para refletir quaisquer mudanças que possam advir no plano original estabelecido. O gestor deve ser responsável pelo gerenciamento do plano de gestão da comunicação em todas as suas etapas/fases (KUNSCH, 2016).

Por fim, a última etapa a ser realizada é a monitoramento das informações e esse processo tem como principal escopo monitorar/controlar a comunicação realizada entre as partes interessadas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto para garantir que as necessidades de informações das partes interessadas do projeto sejam devidamente atendidas (TOMASI; MEDEIROS, 2019).

A princípio, a comunicação organizacional ocorre para cima, para baixo e horizontalmente. A comunicação descendente flui dos níveis gerenciais e executivos

para outras equipes por meio de canais formais. A comunicação ascendente é iniciada pela equipe e dirigida aos executivos; frequentemente este tipo de comunicação assume a forma de reclamação e/ou pedido. A comunicação horizontal ocorre quando os colegas se reúnem para discutir questões de interesse comum, resolver problemas e compartilhar informações (ARGENTI, 2014).

Segundo Corrêa e Soares (2020), embora não seja possível apresentar a ferramenta mais adequada para o modelo de negócio apresentado é possível compartilhar algumas dicas que podem ser utilizadas na hora selecionar e definir o plano de gestão da comunicação:

- Utilizar o armazenamento em nuvem para preservar documentos importantes e outros dados. Aqui é necessário ativar a sincronização automática e o backup para evitar erro humano e o esquecimento de salvar manualmente as informações nele.
- Usar uma única plataforma de e-mails e calendários.
- Usar uma única ferramenta para mensagens de chat.
- Implementar um sistema de telefone VoIP comercial confiável e de fácil utilização nos casos de as reuniões acontecerem remotamente.
- Desenvolver diretrizes editoriais e de marca que detalham o tom de voz e o uso dos elementos da marca.

Dessa forma, cada colaborador pode consultar o plano de comunicação desenvolvido. Tal documento também ajudará os colaboradores recém-contratados e/ou remanejados de função a compreender facilmente quais ferramentas estão sendo utilizadas na melhor prática de comunicação. O plano de comunicação deve ser atualizado periodicamente visando avaliar se seu propósito está sendo atingido ou se será necessário atualizá-lo; (ZUANAZZI, 2013).

Além do mais, o sucesso da organização se inicia com a comunicação, ou seja, a comunicação deficiente acarreta muitos riscos para o desenvolvimento da atividade organizacional. Por outro lado, uma boa comunicação, traz uma oportunidade de engajamento para os colaboradores e clientes, ou seja, a comunicação eficaz cria clareza, resultados mais significativos e crescimento de receita/lucro (KYRILLOS; SARDENBERG, 2019).

Para Kunsch (2016), um sistema de comunicação empresarial deve estabelecer o seguinte:

- Definição das regras e revisão dos objetivos de comunicação com relação ao modelo adotado pela organização.
- Identificação de todos os envolvidos nos projetos.
- Análise periódica dos métodos de comunicação.

- Definição das ferramentas e plataformas mais adequadas para o estabelecimento da comunicação.
- Compartilhamento da informação de forma transparente com toda a organização.

Como resultado, a organização passará a observar que os colaboradores estarão mais felizes e produtivos com o trabalho. Dentro da gestão da comunicação temos a função de racionalização, e esta função permite que o gestor explique os motivos das instruções de uma forma que os colaboradores possam entender. Nesse contexto, a comunicação é descendente; no entanto, a racionalização também é importante para permitir que os colaboradores tenham maior atenção com relação à informação compartilhada. Por exemplo, se um trabalhador identifica um problema de motivação, ele pode comunicar isso formalmente à gerência e usar a racionalização para destacar o impacto potencial do problema na lucratividade (COSTA, 2014).

Já na solução de problemas, a maioria das organizações realiza reuniões regulares para discutir questões como ciclos de produção, prazos de entrega, margens de preços e outras situações que podem afetar o desempenho do negócio. Nessas reuniões, a comunicação organizacional desempenha um papel importante na apresentação de problemas, brainstorming de respostas potenciais e finalização de soluções. Desta forma, a empresa consegue obter o máximo benefício das habilidades dos envolvidos na comunicação, que flui horizontalmente e muitas vezes informalmente (KUNSCH, 2016).

Neste cenário, eventuais conflitos de gestão podem levar à perda de colaboradores talentosos. A gestão de conflitos deve reunir todas as partes para discutir suas diferenças em um ambiente seguro e moderado. Esse tipo de comunicação geralmente envolve as três direções de comunicação e, embora as discussões possam ser informais, a decisão final geralmente é comunicada formalmente (DUTRA, 2016).

Por fim, para obter conformidade dos colaboradores é necessário que as partes envolvidas sigam integralmente as instruções. Para fazer isso, a administração precisa ouvir o feedback da equipe e levar em consideração suas ideias e comentários. O feedback ou comunicação bidirecional pode ser ascendente, descendente ou horizontal, e pode ser formal ou informal, mas é importante lembrar que a organização deve manter aberto todos os canais de comunicação para que os funcionários se sintam engajados em suas atividades (NEIVA, 2018).

Sob tal foco é importante mencionar que a gestão da comunicação desempenha as funções básicas de gestão, ou seja, planejar, organizar, liderar e controlar. Para Marchiori (2018), os benefícios de uma comunicação eficaz são:

- Oferecer clareza: a confusão, a incerteza e a ambiguidade tornam os colaboradores desconfortáveis e pouco cooperativos. A comunicação eficaz reduz o custo associado a conflitos, mal-entendidos e erros.
- Construir relacionamentos: uma cultura que promove a comunicação aberta reduz a tensão entre os níveis hierárquicos da organização. Em uma cultura de confiança e colaboração, os indivíduos são mais propensos a buscar ajuda para resolverem problemas e/ou sugerir soluções. A comunicação eficaz cria uma cultura que estimula o trabalho em equipe e incentiva a cooperação.
- Criação de valor: a comunicação eficaz envolve não apenas o envio de informações, mas também o seu recebimento. Ao ouvir as preocupações dos funcionários, a organização está trabalhando para melhorar o desenvolvimento de sua atividade. Quando os colaboradores sentem que são valorizados na organização, maior é a chance de eles estarem engajados com os objetivos organizacionais.
- Definir expectativas: quando os colaboradores não têm certeza sobre o que esperar do trabalho eles tendem a perder a motivação no desempenho de suas funções. Por outro lado, quando as expectativas e os padrões são claros, os colaboradores sabem o que precisam fazer para ajudar a organização a obter os resultados almejados.

Assim, os gestores só podem alcançar as metas organizacionais quando seus colaboradores estiverem comprometidos com as metas definidas. Os indivíduos têm um desempenho muito melhor quando estão informadas e envolvidas nos objetos organizacionais. Existem várias barreiras que afetam o fluxo de comunicação em uma organização, e essas barreiras podem interferir no desenvolvimento da atividade organizacional. É essencial que os gestores estejam preparados para lidar com as barreiras quando surgirem (BACCEGA; COSTA, 2012).

De acordo com Kunsch (2016), as principais barreiras de comunicação são:

- Diferenças perceptivas e de linguagem: a percepção é geralmente associada pela interpretação que o indivíduo tem dos fatos ocorridos a sua volta. A informação constante da mensagem pode ser interpretada de modo diferente pelos indivíduos. Já as diferenças linguísticas também levam à interrupção da comunicação, pois, a mesma palavra pode ter significados diferentes para indivíduos diferentes.
- Sobrecarga de informações: os gestores são cercados por um fluxo muito grande e complexo de informações. É essencial controlar esse fluxo de informações, caso contrário, as informações provavelmente serão mal interpretadas, esquecidas ou negligenciadas. Como resultado, a comunicação será prejudicada e irá trazer prejuízos para os projetos em andamento.
- Falta de atenção: o colaborador deve estar atento durante a realização da troca de informações. A ocorrência de qualquer erro nesta etapa vai influenciar no resultado final do projeto.

- Cumprimento de metas: frequentemente, na organização, as metas precisam ser alcançadas dentro de um período de tempo especificado, cujo fracasso tem consequências adversas. Na pressa de cumprir os prazos, os canais formais de comunicação são encurtados, ou as mensagens são entregues parcialmente, ou seja, as mensagens não são transferidas por completo. Por isso, o gerente deve estabelecer tempo suficiente para que a comunicação seja eficaz.
- Distração: a comunicação também é muito afetada pela distração dos colaboradores.
- Controle emocional: o estado emocional em um determinado ponto do tempo também afeta a comunicação. Se o receptor sentir que o comunicador está zangado, ele pode interpretar a informação enviada de uma outra maneira diferente. Enquanto ele estiver interpretando de forma diferente a comunicação estará prejudicada e a execução do projeto será comprometida.
- Complexidade da estrutura organizacional: quanto maior a hierarquia em uma organização, maiores são as chances de a comunicação ser prejudicada no contexto em que ela está sendo praticada. Apenas as pessoas do nível superior podem ver o quadro geral de hierarquia, enquanto os colaboradores do nível inferior apenas terão conhecimento sobre sua própria área, e um pouco de conhecimento das outras áreas.
- Retenção insuficiente: a memória humana não pode funcionar além de um limite. Nem sempre se pode reter o que está sendo dito, especialmente se o colaborador não estiver interessado ou receptivo para receber a informação; tal fato tem o condão de levar à interrupção da comunicação.

Por meio da comunicação, os indivíduos trocam e compartilham informações umas com as outras e influenciam as atitudes, comportamentos e compreensões umas das outras. A comunicação permite que os gestores estabeleçam e mantenham relacionamentos interpessoais, necessários para a criação de um ambiente de trabalho inspirador (FERREIRA, 2013).

Segundo Ferreira e Malheiros (2016), a gestão da comunicação em projetos deve abordar as seguintes questões:

- Que informações precisam entrar e sair do projeto?
- Quem precisa enviar e receber as informações?
- Quando as informações são necessárias?
- Qual é o formato das informações?
- Qual é o tempo de resposta da informação?
- Quem será o responsável por realizar o controle e fiscalização do fluxo de informações?

De um modo amplo, o gerenciamento da comunicação do projeto deve incluir os processos necessários para garantir a geração, coleta, disseminação, armazenamento e disposição final das informações em tempo hábil e apropriado.

Nesse contexto, Abranges (2014), dita quais os processos que estão envolvidos no gerenciamento da comunicação dos projetos:

- Planejamento da comunicação: nesta fase, os problemas, necessidades e planos futuros estão sendo identificados para garantir o cumprimento das metas e objetivos.
- Distribuição da informação: envolve a disseminação das informações necessárias às partes interessadas e demais membros da organização.
- Relatórios de desempenho: inclui relatórios de *status*, medição de progresso e previsões para o futuro da organização.
- Encerramento: envolve a geração, coleta e disseminação de informações para formalizar a execução ou conclusão do projeto.

Assim, nos estágios iniciais do processo de planejamento, as opiniões e percepções das partes interessadas são especialmente valiosas, pois elas contribuem para a compreensão do ambiente operacional e da visão de futuro. É por meio do uso dos canais de comunicação (boletins informativos, mensagens eletrônicas, e-mails, reuniões e etc) que a gestão é capaz de permitir que as partes interessadas se envolvam nos objetivos da organização (SILVA; MACHADO, 2020).

De acordo com Marchiori (2018), a gestão da comunicação deve abranger:

- Compartilhamento de algumas regras básicas relacionadas com a comunicação desenvolvida pelos colaboradores. Aqui o gestor deve explicar para os colaboradores que eles não podem usar linguagens ofensivas no local de trabalho ou fazer comentários incendiários que possam ser interpretados como racistas, sexistas ou discriminatórios. O gestor deve se certificar que os colaboradores entenderam que a comunicação aberta não significa verbalizar cada pensamento que vier à sua cabeça. Todos devem agir de maneira profissional.
- Diálogo claro: o gestor deve explicar os conceitos-chave para sua equipe de forma clara de modo que não reste nenhuma dúvida na comunicação ora realizada.
- Agenda de reuniões periódicas: aqui é necessário envolver toda a sua equipe nas reuniões periódicas. O gestor deve se certificar que o agendamento das reuniões seja em momentos apropriados, pois seus colaboradores podem pensar que o gestor não está lhes dando o devido valor. A agenda da reunião deve ser executada em tempo suficiente para a ocorrência da troca de informações.
- Fornecimento de atualização regular sobre a execução do projeto: aqui o gestor estará promovendo o engajamento dos colaboradores que se sentirão em maior sintonia com a organização. Ao abordar abertamente as questões que possam preocupar seus colaboradores a organização estará informando os colaboradores a real situação do desenvolvimento organizacional.
- Instituição de uma política de portas abertas: literalmente, o gestor deve deixar a porta do seu escritório sempre aberta. O gestor também pode estimular o

feedback com o objetivo de ficar atento ao desenvolvimento das atividades organizacionais.

Desse modo, comunicando-se de forma objetiva e com foco em resultados e relacionamentos, a organização pode alavancar estratégias de comunicação eficazes para gerar resultados sólidos com múltiplos públicos. Além disso, ao melhorar a gestão da comunicação a organização passa a compreender melhor seu público alvo. Com o estabelecimento das ferramentas de gestão da comunicação a organização terá maior controle sobre as informações (COSTA, 2014).

No gerenciamento de projetos, como em todos os outros processos de negócios, existem vários tipos diferentes de comunicação e estilos que podem impactar diretamente na sua execução, esses estilos diferentes podem ser entendidos como provenientes de diferentes “perspectivas”, que podem ser explorados através da comunicação interna e externa. A comunicação interna normalmente se refere à troca de informações que ocorre entre indivíduos que estão trabalhando ativamente em um projeto. Já a comunicação externa, se refere ao fluxo de informações entre os membros de uma equipe do projeto e as principais partes interessadas que não fazem parte diretamente da execução do projeto (ABRANGES, 2014).

Neste cenário, quando a comunicação é vista de uma perspectiva organizacional, ela geralmente é dividida em três categorias distintas que levam em consideração as várias maneiras pelas quais uma organização pode ser estruturada: comunicação vertical, horizontal e diagonal. A comunicação vertical ocorre entre indivíduos que operam em diferentes níveis hierárquicos dentro de uma organização e ela também pode ser chamada de comunicação “para cima” ou “para baixo”. A comunicação ascendente pode envolver um membro da equipe do projeto que é responsável por atualizar o gestor do projeto sobre a sua execução. A comunicação descendente funciona na direção oposta, como quando o gestor do projeto atribui tarefas aos colaboradores da sua equipe. Já a comunicação horizontal ocorre entre indivíduos que operam no mesmo nível dentro da organização. Por fim, temos a comunicação diagonal que é normalmente limitada a negócios e instituições com maior complexidade organizacional. Por exemplo, um gestor de projeto encarregado de supervisionar o desenvolvimento de um aplicativo móvel pode recorrer a um membro da equipe de software para entender como eles lidam com problemas ou desafios semelhantes (KUNSCH, 2016).

De certo modo, ao se envolver em comunicação vertical, horizontal ou diagonal, é fundamental que o gestor de projeto compreenda que o plano estabelecido deve fornecer as ferramentas necessárias para sua execução. Por meio do canal de comunicação a mensagem transmitida será entregue às partes interessadas. Os canais de comunicação incluem comunicação verbal e não verbal, comunicação

presencial, remota ou virtual, escrita e oral. É importante observar que cada um desses canais de comunicação oferece seus próprios benefícios e desvantagens, e o gestor será responsável por extrair o que cada um desses canais tem para oferecer de melhor para o seu projeto (COSTA, 2014).

3 CONCLUSÃO

A comunicação eficaz é a chave para o sucesso de qualquer organização. O sucesso chegará automaticamente à organização que utilizar a gestão da comunicação no desenvolvimento de sua atividade organizacional. Por isso, uma boa comunicação é considerada a base do processo de gestão. Conclui-se que os principais benefícios já comprovados pela gestão da comunicação para a atividade empresarial são (1) aumento da produtividade, (2) maior qualidade na produção de serviços/produtos, (3) maiores níveis de confiança e compromisso dos colaboradores, (4) maior satisfação no trabalho, (5) melhores relações de trabalho, (6) maior aceitação de mudanças, (7) diminuição do absenteísmo, (8) redução da rotatividade de pessoal, (9) custos reduzidos.

4 REFERÊNCIAS

ABRANGES, J. **Gerenciamento das comunicações em projetos**. São Paulo: Atlas, 2014.

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. São Paulo: Atlas, 2014.

BACCEGA, M. A.; COSTA, M. C. C. **Gestão da comunicação**: epistemologia e pesquisa teórica. São Paulo: Paulinas, 2012.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica de sucesso das organizações. 3º Ed. Manole: 2014.

CORRÊA, V. M.; SOARES, N. M. O papel da comunicação dentro do ambiente organizacional. **Revista Interface Tecnológica**. 2020. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/794>. Acesso em 11/01/2021.

COSTA, D. **Não existe gestão sem comunicação**. São Paulo: Dublinense, 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial, 2016.

FERREIRA, P. I.; MALHEIROS, G. **Comunicação empresarial**: planejamento, aplicação e resultados. São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: LTC, 2013.

GIL, A. C. **Teoria geral da Administração**: dos clássicos à pós-modernidade. São Paulo: Atlas, 2016.

HITT, M. A.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional**. 3º Ed. São Paulo: LTC, 2014.

INSTITUTE, P. M. **Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK). 5º ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

KYRILLOS, L.; SARDENBERG, C. A. **Comunicação e liderança**. São Paulo: Contexto, 2019.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano (SP): Difusão Editora, 2018.

NEIVA, F. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Scielo Media & Jornalismo**. 2018. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200005. Acesso em 11/01/2021.

SOUZA, F. S. C. **A importância do plano de gerenciamento de comunicação em projetos**. Monografia (Pós-Graduação) - MBA em Gerenciamento de Projetos, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, p. 58. 2016. Disponível em: <https://www15.fgv.br/network/tcchandler.axd?tccid=5560>. Acesso em 11/01/2021.

SILVA, L. F.; MACHADO, M. D. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Senac, 2020.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação empresarial**. 5º Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ZUANAZZI, V. A. D. **Gestão da comunicação em projetos EPC**: um estudo na indústria de celulose no Brasil. Monografia - Engenharia da Produção, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, p. 293. 2013. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/30386/R%20-%20D%20-%20VAN%20APARECIDA%20DAGOSTINI%20ZUANAZZI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 11/01/2021.