

A COMUNICAÇÃO NA EMPRESA E SUA INFLUÊNCIA NOS PROJETOS

Sérgio Marcos Silva Leitão¹

Resumo

Este artigo tem como objetivo mostrar como as falhas no processo de comunicação podem ser uma das principais causas de fracassos em projetos corporativos. A comunicação eficaz é um dos grandes desafios para as organizações modernas. Muitos dos erros nas empresas podem ser atribuídos às falhas de comunicação. As informações, quando não divulgadas de forma adequada, podem até causar transtornos. A perda de tempo para reverter situações críticas, oriundas de boatos criados dentro de uma organização, pode comprometer a produtividade e gerar conflitos. Muito tempo se perde por não se ter uma informação, ou se faz uma tarefa errada por não saber o que fazer. A comunicação está ligada à produtividade e ao ganho de tempo. Investir em comunicação, entre outros benefícios, faz ganhar tempo, gera produtividade, eficiência, reduz custos e obtém sucesso na condução dos projetos.

Palavras-Chave: Comunicação. PMI. PMBOK. Falhas na Comunicação. Projeto.

Introdução

A comunicação na empresa é uma tarefa em constante desenvolvimento. Enganam-se aqueles que pensam que se trata de um assunto muito simples. Comunicar-se de forma eficaz é um desafio que muitas organizações enfrentam, já que muitos empreendimentos são mal-sucedidos por falhas de comunicação. Ter um sistema de comunicação eficaz deveria ser uma estratégia considerada necessária para as empresas que buscam o crescimento.

Podemos definir comunicação como o relacionamento entre as pessoas, dividindo e trocando experiências, idéias, sentimentos, informações, modificando mutuamente o meio onde estão inseridas. A comunicação dentro da organização está relacionada à comunicação humana. Neste caso, mudamos apenas o conteúdo das experiências compartilhadas, as quais relatam o cotidiano da organização.

A comunicação interna (organizacional) tem grande importância para o andamento das atividades de diversos setores de uma empresa. Dentro de uma corporação muitas informações geradas não são transmitidas de forma eficaz, intencionalmente ou não. A maior parte dessas informações gera impactos diretos na vida dos funcionários ou de seus projetos.

A rapidez na transferência de informações e a tecnologia, aliadas à competência técnica dos funcionários, trazem um grande peso para competitividade das empresas. Muitas vezes, quando os funcionários atuam em grupo, ocorre a falta de sinergia por conta da divergência de opiniões, sem que haja um senso comum, o que acarreta atrasos na obtenção dos resultados.

¹ Bacharel em Administração de Empresas pela Federação das Faculdades Celso Lisboa, pós-graduado em Análise de Sistemas, certificado ITIL, e Administrador de Sistemas na Santana Textiles.

Mais adiante verificaremos como os problemas de comunicação oneram a execução dos projetos. Esse tipo de situação ocorre na maioria das empresas de forma semelhante aos casos que serão citados neste artigo. Poderemos constatar que falhas na comunicação, ou simplesmente a falta de comunicação leva a perdas de produtividade, considerando também a perda do valor agregado ao produto ou serviço oferecido.

No decorrer deste artigo veremos como a comunicação está embasada na troca de informações entre transmissor, receptor e o meio da comunicação, e também como a informação se movimenta dentro de uma organização, tendo como pano de fundo o gerenciamento de projetos através do planejamento da comunicação e de como a comunicação efetuada na empresa afeta os projetos de forma positiva ou negativa.

O presente trabalho está dividido em três capítulos: no primeiro capítulo encontra-se o conceito de comunicação pessoal e comunicação empresarial, contendo informações gerais, objetivos e justificativa. O capítulo 2 abrange um resumo detalhado da disciplina gerenciamento da comunicação dentro do guia PMBOK. O capítulo 3 apresentamos um caso onde o resultado do projeto é altamente impactado pela aplicação do gerenciamento da comunicação. Na conclusão é estabelecida a análise e interpretação dos três capítulos, além das considerações finais, recomendações e limitações do trabalho, além de conter as referências bibliográficas em que este trabalho foi baseado.

1 - A Comunicação na Empresa

Para muitos gestores a comunicação é negligenciada pela maioria das corporações. Podemos perceber que a má comunicação é a causa de grandes problemas em diversas companhias. Na comunicação temos o processo de transmissão da mensagem e de recuperação, necessárias para o controle da comunicação por parte da fonte, devendo ficar à disposição das organizações para ordenamento e cumprimento das metas e objetivos.

Segundo Dinsmore (2005):

A comunicação é um processo indireto. Ao contrario de uma transmissão rápida e clara dos conceitos de A para B, ela é composta de uma série de passos algumas vezes hesitantes que precisam de atenção constante para assegurar a continuidade. O emissor deve conceber nitidamente a idéia, traduzi-la adequadamente em um código ou linguagem apropriada, transmiti-la claramente através do meio correto e monitorar o esforço de decodificação do receptor.²

A organização deve buscar o equilíbrio entre emissor e receptor. Essa integração é obtida graças ao processo de comunicação. O conteúdo da comunicação na empresa não atinge a pessoas isoladas, mas a grupos que podem ser constituídos por todos os membros da empresa ou por setores. Existe um processo mental de seleção, rejeição, aceitação e interpretação de mensagem e informação.

A comunicação na empresa varia de acordo com o tamanho, a complexidade e a pressão no sentido de eficiência e estrutura de controle. Uma organização possui três fluxos de comunicação: descendente, ascendente e lateral. O volume e a direção da comunicação constituem o centro de processamento da eficiência organizacional. Por exemplo: muita informação (quantidade) descendo para os níveis inferiores sem muito retorno gera distorções e freqüentemente cria problemas de engajamento.

² DISMORE, Paul. **O Gerenciamentos de Projetos e o Fator Humano**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora 2005.

As empresas enfatizam as comunicações instrumentais verticais para produção efetiva. Para esse tipo de comunicação encontramos alguns problemas. Uma grande quantidade de comunicação instrumental no fluxo descendente inibe e bloqueia os caudais das comunicações que, por falta de vazão para subir até o topo, passam a correr bilateralmente, criando redes informais de comunicação, que constituem focos de tensão e alteram comportamentos normativos.

Em primeiro lugar, são necessários os meios pelos quais os empregados possam se identificar e se relacionar mutuamente. Deve-se estabelecer efetiva integração entre os fluxos horizontal e vertical.

Uma comunicação eficaz não é, como à primeira vista pode parecer, um ato de como emissor e receptor se envolvem numa mensagem, com resultados claros e consensuais para os dois. O emissor pode ter claramente em vista o objetivo da sua mensagem com o qual concorda o receptor, mas ambos podem se comportar de maneira diferente como se tivessem mensagens diferentes.

A eficácia do desempenho comunicativo não é a mesma coisa que desempenho comunicativo. A eficiência comunicativa deve ser vista como a potencialidade do emissor de afetar outros, de modo a fazê-los seguir suas extensões.

A recepção defeituosa é a parte final dos problemas de comunicação. Ela pode ocorrer porque o receptor decodifica impropriamente a mensagem e não consegue compreendê-la, muito embora ela possa ter sido concebida, codificada e transmitida eficazmente através de um meio sem ruído.

O fator determinante do crescimento organizacional sempre foi a comunicação. Toda organização depende para seu crescimento e prosperidade da manutenção, da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política de ativação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos seus clientes, fornecedores e acionistas, e isto só se consegue com um programa de comunicação.

Para sobreviver, a empresa necessita criar mecanismos de informação que a capacitem a conhecer o ambiente onde irá atuar, o mercado onde deverá competir, e o próprio ambiente interno onde congrega a sua estrutura.

Nos momentos de crise, sabendo-se que as tensões internas propiciam condições para contestação dos valores empresariais, o sistema de comunicação será um dos melhores instrumentos para atenuar conflitos. O compromisso empresarial será estabelecer uma política de comunicação calcada em princípios de verdade, na medida em que a manipulação e o escamoteamento dos fatos acarretarão, inexoravelmente, terríveis prejuízos.

A comunicação na empresa objetiva modificar e adaptar o comportamento das pessoas, influenciando atitudes e preferências, carreando todas as ações com vistas à execução das metas programadas. Uma das maneiras de assegurar a eficácia dos atos comunicativos é definir os limites do comportamento e dos atos comunicativos. Alguns elementos devem ser levados em consideração:

1. Número e natureza dos elementos físicos do processo comunicativo.
2. Maneira de utilização dos meios empregados para transmissão/recepção de mensagem.
3. Caracterização dos receptores.
4. Formas e elaboração e estruturação de mensagens.

O resultado de um programa de comunicação pode ser medido de várias maneiras. Caso a comunicação seja tratada como despesa e algo não necessário, isso se trata de um vício de omissão.

Para que o emissor descubra se a mensagem original foi recebida, o processo de comunicação deve ser verificado. Isso exige um *feedback*, ou seja, o caminho de volta do circuito da comunicação. O processo de *feedback* deve ser objetivo para ser útil. Se for distorcido ou corrupto, apenas confunde o emissor. O *feedback* deve fornecer ao emissor uma indicação clara de que a mensagem foi recebida, e simultaneamente deve apontar os assuntos nebulosos.

O *feedback* sobre o conteúdo é fundamental, de modo que os emissores possam estar certos de que comunicaram de fato, e não simplesmente tentaram transmitir uma mensagem. Além disso, o *feedback* realça a eficácia de uma técnica de comunicação.

A comunicação dentro da empresa deve ser conduzida por uma pessoa responsável pelas estratégias, táticas, normas, fluxos, métodos, processos e planos. Tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e identidade organizacional. A visão da comunicação através da alta direção deve ser de que a comunicação faz parte do plano estratégico a agregar valor mensurável para a organização.

Felizmente, existe a preocupação de setores e escalas avançados em incorporarem o componente da comunicação como variável importante e tecnicamente viável para medição de resultados positivos nas empresas. Isso será visto no capítulo terceiro num estudo de caso.

Apontamos a comunicação como importante para o planejamento estratégico das empresas. Entendemos que a comunicação dá consistência às estratégias de planejamento necessárias para a sobrevivência, a expansão e a diversificação empresariais.

Os resultados a apontar são muitos, mas podem ser retóricos quando não se apóiam em medidas concretas e palpáveis. A estratégia da comunicação consiste no plano da empresa em transmitir ao seu público. A estratégia a definir é quem são esses públicos, por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é o responsável pelas comunicações e o que deve ser dito.

Em comunicação devemos tomar cuidado em respeitar a individualidade das pessoas, inclusive a forma como cada uma processa a informação. Quando isso é considerado, praticamente todas as mensagens poderão ser feitas de forma eficaz.

Podemos concluir que dentro de uma empresa todas as comunicações importantes requerem planejamento que, feito da forma correta, poderá fazer a diferença entre vender uma idéia ou vê-la ignorada ou colocada de lado.

2 – A Comunicação em Projetos

No capítulo anterior vimos a comunicação e a sua importância dentro do contexto da empresa. Neste capítulo veremos o papel da comunicação no ambiente de projetos, pois este é igualmente importante na empresa. Os projetos inclusos em seu portfólio necessitam de gerenciamento, e a comunicação é um fator importante nesse processo.

A revista Mundo PM, edição de 6 de dezembro de 2006, reproduz um estudo efetuado pelo PMI-Rio, que tem como uma das suas conclusões que a comunicação é o segundo fator menos considerado pelas empresas durante a fase de planejamento de projetos.

A mesma revista diz que o estudo informa que a comunicação é percebida como o segundo maior fator de problemas em projetos, sendo em primeiro lugar o fator prazo.

Podemos considerar que sem uma informação confiável e no tempo adequado, uma tomada de decisão fica seriamente prejudicada, ou em alguns casos inviável. Desta forma, os problemas passam a se acumular ao invés de serem resolvidos, o que em muitos casos vem afetar negativamente os cronogramas.

Segundo Marcio Galvão em seu artigo, “a boa ou má comunicação também tem reflexos diretos na moral da equipe, o que pode se refletir em um maior (ou menor) nível de cooperação e produtividade”.

Apesar de percepção de que a comunicação deveria ser considerada na fase inicial do projeto (planejamento), a mesma é ignorada. Com isto podemos entender que muito dos problemas encontrados no ambiente dos projetos está diretamente relacionado a falhas na comunicação.

Embora a comunicação seja um requisito comum a todos os projetos, algumas necessidades específicas fazem com que ela seja diferente, adequando-se aos projetos.

A comunicação é tão importante em um projeto que o PMI incluiu um capítulo destinado a esse assunto. Uma das características de um gerente de projeto é a da comunicação eficaz, ou seja, o gerente do projeto é um comunicador e deve passar a maior parte do tempo se comunicando com todos os interessados no projeto, com a equipe do projeto e com o patrocinador.

No PMBOK terceira edição o capítulo relacionado a gerência das comunicações traz quatro processos, a saber: Planejamento das Comunicações, Distribuição das Informações, Reportar o Desempenho, e Gerenciar as Expectativas das Partes Interessadas.

O PMBOK na quarta edição incluiu mais um processo denominado Identificação das Partes Interessadas, e este passou a ser o primeiro processo do gerenciamento das comunicações.

Segundo o PMBOK:

O gerenciamento das comunicações do projeto é a área de conhecimento que emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada. Os processos de gerenciamento das comunicações do projeto fornecem as ligações críticas entre pessoas e informações que são necessárias para comunicações bem-sucedidas.³

O gerenciamento das comunicações está presentes nas fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle dos projetos, ou seja, em praticamente todo o projeto, com exceção da fase de encerramento. Para que o projeto tenha sucesso é necessário planejar a comunicação na fase de planejamento do projeto.

Para que o planejamento da comunicação possa ser feito é preciso ter o registro das partes interessadas, onde são identificados de forma proativa na parte inicial do projeto. No fim dessa fase tem-se o plano de gerenciamento das comunicações.

O plano de gerenciamento das comunicações é colocado em prática na fase de execução do projeto, quando as informações necessárias são passadas a todos os interessados no tempo adequado. No caso de informações especiais sobre o projeto, tais como relatórios de *status*, indicadores de desempenho etc. O processo referente ao desempenho envolve a coleta

³ GUIA PMBOK, **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. Project Management Institute, 2004.

e distribuição dos dados relacionados a esse tipo de informação, como por exemplo, relatório de desempenho, análise de valor agregado do projeto, previsões de desempenho futuro, com base nas informações levantadas do projeto. A última parte relacionada ao gerenciamento das comunicações são as questões relacionadas aos *stakeholders* (interessados), que tratam da resolução de problemas.

As comunicações em projetos podem ser afetadas pelos fatores ambientais da empresa e pelas influências organizacionais. São fatores ambientais a cultura e a estrutura organizacional, os padrões e as normas governamentais ou da indústria, a infraestrutura disponível, os recursos humanos (competência), e vários itens que, interna ou externamente influenciam o projeto de alguma forma, afetando o contexto em que ele é realizado (empresa).

Não devemos de levar em consideração os processos, as políticas e os procedimentos organizacionais existentes na empresa. Estes devem ser levados em consideração na confecção do plano de gerência das comunicações. Podemos citar políticas de qualidade, procedimentos específicos para tratamento de informações financeiras. Políticas de seguranças da informação existentes são documentos importantes e que não devem ser desconsiderados.

Ao se fazer a análise dos requisitos da comunicação, o objetivo é identificar a necessidade da informação que deverá chegar aos principais interessados no projeto. Para que essas necessidades possam ser adequadamente definidas e gerenciadas, torna-se necessária uma avaliação do valor dessas informações de forma a mostrar que realmente é relevante para cada interessado, pois nem toda informação é útil para todos.

A falta de avaliação do valor relativo das informações pode fazer com que as mesmas sejam disseminadas de forma excessiva ou inadequada. Portanto, devemos evitar o desperdício de recursos associados com o envio de informação desnecessária. O PMBOK recomenda que os recursos do projeto só sejam consumidos na transmissão de informações que possam contribuir diretamente para o sucesso do projeto. Isso não significa que só as boas notícias devem ser comunicadas, e sim o que for relevante deve ser comunicado (deve ser considerada a necessidade de cada interessado).

Outros aspectos dos projetos devem ser levados em consideração, tais como: o tipo de projeto que está sendo executado, os relacionamentos existentes entre as partes interessadas, os departamentos interessados ou afetados, as áreas ou disciplinas especializadas que estão envolvidas no projeto, a quantidade de pessoas que estão envolvidas no projeto e a localização das pessoas.

É papel do gerente de projeto descobrir a necessidade de comunicação das partes interessadas no projeto, a forma como elas pretendem recebê-las e a frequência. Uma vez identificadas as necessidades dos principais interessados no projeto, as suas expectativas podem ser gerenciadas de forma adequada. Segundo o PMI, o gerente do projeto deve intervir de forma proativa no comportamento dos interessados do projeto. Com isto ele deverá alavancar o apoio, evitando atitudes que sejam desfavoráveis ao projeto.

O gerente de projeto deverá identificar quem realmente precisa trocar informações dentro do projeto, e com isso será evitado o *overhead* de informações desnecessárias.

Outro aspecto a ser levado em conta é como essas informações deverão ser enviadas e por qual meio. Segundo o guia PMBOK, as metodologias usadas para transferir informações entre as partes interessadas no projeto podem variar significativamente. Por exemplo, uma equipe de gerenciamento de projetos pode incluir desde conversas breves até reuniões

demoradas ou incluir como métodos de comunicação desde simples documentos por escrito até itens que podem ser acessados *on-line* (por exemplo, cronogramas e bancos de dados).

Os fatores da tecnologia das comunicações que podem afetar o projeto incluem:

- **A urgência da necessidade de informações.** O sucesso do projeto depende da pronta disponibilidade de informações atualizadas frequentemente? Ou seriam necessário relatórios por escrito emitidos regularmente.

- **A disponibilidade de tecnologia.** Os sistemas já implantados são adequados? O projeto precisa de mudanças para poder dar suporte adequado?

- **A formação de pessoal esperada do projeto.** Os sistemas de comunicações propostos são compatíveis com a experiência e especialização dos participantes do projeto? Há necessidade de treinamento e aprendizado extensos?

- **A duração do projeto.** Existe a probabilidade de que a tecnologia disponível mude antes de o projeto terminar?

- **O ambiente do projeto.** A equipe se reúne e opera com a presença física dos membros ou em um ambiente virtual?

Segundo o artigo da revista Mundo PM, os métodos de armazenamento e distribuição das informações que podem ser utilizados são:

- **Métodos de distribuição eletrônica** (e-mail, fax, videoconferência, aplicações de *instant messaging*, voz sobre IP etc).
- **Métodos presenciais** (reuniões, palestras, conferências, aulas etc).
- **Métodos de armazenamento e distribuição de informações** (banco de dados, arquivos, manuais, documentos impressos, intranets corporativas, software especializados para gerências de projetos etc).

O gerente de projetos deve considerar os fatores acima citados e escolher o que melhor se adequar ao projeto. Algumas informações se perdem se forem divulgadas tardiamente. Também deve ser levada em conta a familiaridade que a equipe e os demais interessados no projeto têm com as ferramentas que serão adotadas no projeto. Caso seja necessário deverá haver um treinamento prévio da ferramenta

O plano de gerenciamento do projeto é um documento que deverá ser atualizado durante a vida do projeto, cabendo ao gerente do projeto fazer os ajustes que se fizerem necessários na medida em que o projeto evolui.

Das competências que o gerente de projetos deve possuir, a mais relevante é a capacidade de se comunicar, pois o gerente é o principal responsável pela integração dos diversos aspectos do projeto, ou seja, o gerente é a única pessoa que tem a visão geral do projeto.

Cabe ao gerente de projeto criar um ambiente propício onde todos os participantes possam reportar as informações de forma proativa, no tempo certo e adequado. Segundo Marcio Galvão, “não basta fazer investimentos vultosos para transformar todos os membros da equipe em comunicadores profissionais: basta investir no desenvolvimento das competências básicas de comunicação e durante o planejamento produzir um plano de comunicações que seja compatível com as necessidades do projeto. Enfim, usar o bom senso, e procurar evitar que o 'ótimo seja inimigo do 'bom'”.

3 – Caso em Gerenciamento das Comunicações

O estudo de casos que serão retratados a seguir foi escrito e publicado por Paul Dinsmore, Américo Pinto, Adriane Cavalieri e Margareth Carneiro, em 2008. Eles descrevem de maneira bem objetiva como muitos projetos enfrentaram de maneira positiva ou negativa os diversos aspectos do gerenciamento das comunicações.

Conforme mencionado na introdução, os casos utilizados aqui foram obtidos através de pesquisa bibliográfica. Atualmente existe pouca literatura acerca de casos brasileiros em projetos. Esta pesquisa é descritiva e exploratória. A investigação descritiva visa observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los. O objetivo da pesquisa exploratória é familiarizar-se com o fenômeno ou obter outra percepção do mesmo e descobrir novas idéias, sendo recomendada quando há poucos conhecimentos sobre o tema.

O interesse em agrupar este caso é fazer uma conexão entre as disciplinas do PMBOK, principalmente gerenciamento da comunicação, que é o tema deste trabalho.

3.1 – Caso Parque Terra Encantada

Vamos analisar o caso do Parque Temático Terra Encantada, que foi construído na cidade do Rio de Janeiro, na segunda metade década de 90. O empreendimento tornou-se um exemplo de como um belo projeto pode ser mal-sucedido em função de falhas em seu gerenciamento.

A falta de uma comunicação adequada com importantes *stakeholders* representou um verdadeiro gatilho para a inexorável queda de um empreendimento onde foram investidos centenas de milhares de dólares.

O Parque Temático Terra Encantada foi o primeiro parque temático construído na cidade do Rio de Janeiro, em uma área total de 300 mil metros quadrados, na Barra da Tijuca.

O empreendimento foi concebido para ser o maior e melhor parque temático da América Latina, construído a um custo total aproximado de US\$ 230 milhões, sendo esperados 3 milhões de visitantes só no primeiro ano de operação, provenientes de todo o Brasil.

O parque teria cerca de 600 funcionários, todos contratados e treinados especialmente para trabalhar em um parque temático. Estimava-se que mais de 1.200 postos de trabalho seriam gerados nas lojas, restaurantes e fornecedores do parque.

Toda a concepção e o planejamento do parque envolveram dezenas de empresas das mais diversas áreas de atuação, incluindo renomadas empresas nacionais e internacionais. Após dois adiamentos sucessivos, no dia 15 de janeiro de 1998, o Parque Temático Terra Encantada foi finalmente inaugurado, contando com a participação de visitantes, convidados e imprensa.

Em 1997, os meios de comunicação começaram a anunciar a inauguração do parque, formando uma grande expectativa na população. A inauguração do parque tinha sido prevista para o dia 12 de outubro de 1997, Dia das Crianças. Poucos meses antes da data prevista, chegou-se à conclusão de que seria impossível terminar a construção dentro do prazo planejado, o que fez com que a data de inauguração fosse alterada para 20 de dezembro e, finalmente, para o dia 15 de janeiro de 1998.

Os acionistas optaram por inaugurar oficialmente o empreendimento na data marcada (5 de janeiro de 1998), não comunicando aos visitantes e à imprensa a real situação do parque (pendências na construção). A falta de uma comunicação efetiva com estes dois importantes *stakeholders* (*visitantes e imprensa*) foi um verdadeiro gatilho para que o empreendimento entrasse numa espiral de insucessos.

No dia 15 de janeiro de 1998, o Parque Temático Terra Encantada foi inaugurado com suas principais atrações ainda fora de operação, dezenas de lojas fechadas, instalações ainda em obras e o preço do ingresso mantido em R\$ 30, apesar de boa parte do parque não estar acessível.

Eram esperados 3 milhões de visitantes em 1998. Entretanto, ao fim deste mesmo ano o parque havia recebido apenas 1,4 milhão. Em 1999, esse número caiu para 1 milhão, e em 2000, para menos de 800 mil visitantes. Com sua imagem seriamente afetada e com receitas muito abaixo do esperado, o Parque Terra Encantada entrou em um turbilhão de problemas que perduraram durante os anos seguintes.

Em 2005, o Terra Encantada ainda continuava em operação, porém completamente desfigurado de seu projeto original. A tematização fora abandonada, as atrações prometidas não foram inauguradas, instalações foram mantidas em estado precário e os acionistas se empenhavam principalmente em honrar compromissos referentes à concordata pedida em 2000.

Dois importantes *stakeholders* – visitantes e imprensa – foram mal gerenciados durante a fase de inauguração do empreendimento, fato este que causou um grande desalinhamento entre as expectativas desses *stakeholders* e a realidade do projeto.

No caso em estudo, a falta de habilidade na comunicação com importantes *stakeholders* do projeto comprometeu a tal ponto a imagem do empreendimento que praticamente inviabilizou qualquer possibilidade de recuperação do investimento nos anos seguintes.

Por isso é fundamental, em situações como essa, identificar e gerenciar adequadamente os principais *stakeholders* do projeto, já que podem influenciar de forma expressiva nos resultados esperados, levando até mesmo belos projetos ao fracasso completo. O Terra Encantada acabou provocando uma frustração generalizada. A imprensa noticiou amplamente os problemas existentes no parque, dando destaque aos visitantes que se sentiam enganados ao pagar o valor integral da entrada por um parque visivelmente inacabado.

A falta de um plano de comunicação acarretou a frustração dos stakeholders, por não terem as suas necessidades atendidas, e com isto a imagem do empreendimento ficou seriamente comprometida. Um bom plano de comunicação, conforme visto no capítulo anterior deve identificar quem são as partes interessadas, quais os seus interesses e expectativas no projeto e procurar passar o máximo de informação, visando que os seus interesses sejam atendidos de forma satisfatória.

Faltou também um plano para gerenciamentos dos *stakeholders* após a inauguração do parque, com explicações detalhadas sobre o projeto recém-inaugurado, que estava atrasado e inacabado, visando minimizar a insatisfação dos clientes e da imprensa com o objetivo de mudar a imagem negativa que o empreendimento havia conquistado, a fim de evitar que os prejuízos ao projeto fossem se acumulando.

Para que um projeto tenha sucesso é necessário planejar a comunicação na fase de planejamento do projeto. Para que o planejamento da comunicação possa ser feito é preciso

ter o registro das partes interessadas, onde são identificados de forma proativa na parte inicial do projeto. É necessária, ainda, uma avaliação do valor dessas informações, de forma a mostrar que realmente são relevantes para cada interessado. A falta dessa avaliação de valor relativo das informações pode fazer com que as mesmas sejam disseminadas de forma excessiva ou inadequada.

A função do gerente de projetos é descobrir a necessidade de comunicação das partes interessadas no projeto, a forma como elas pretendem recebê-las e com que frequência. Uma vez identificadas essas necessidades, as suas expectativas podem ser gerenciadas de forma adequada.

CONCLUSÃO

Neste trabalho discutimos sobre a comunicação na empresa e como ela influencia o desenvolvimento de projetos, podendo se tornar uma grande aliada para o sucesso empresarial. Na opinião do autor, baseada no estudo das referências bibliográficas que fundamentaram este trabalho, gerenciar a comunicação é um desafio em qualquer área de negócio, no entanto, na gestão de projetos é um desafio ainda maior.

Podemos observar que os fatores ambientais e culturais da empresa influenciam fortemente a comunicação entre seus colaboradores. Os fatores humanos também influenciam de forma positiva ou negativa o conteúdo a ser transmitido.

A gestão do fator humano nas organizações requer dos gerentes uma compreensão apropriada do comportamento de seus subordinados, devendo o gestor diagnosticar os problemas organizacionais ocasionados por falhas na comunicação e ajudar a organização a resolvê-los, tornando a comunicação eficaz.

O conceito moderno de gerência nos ensina que a função gerencial é, hoje, basicamente, uma função de comunicação. Sabendo lidar com as pessoas através da comunicação e compreendendo a empresa como um sistema integrado, o gerente poderá conseguir a melhor utilização das habilidades técnicas de seus funcionários e fazê-las convergir para os objetivos organizacionais. Se as habilidades lhe faltarem, não conseguirá ser um gerente eficaz, mesmo que tenha grande habilidade técnica.

O presente estudo nos leva a concluir que para comunicar-se com eficácia o gerente precisa conhecer bem os assuntos a serem tratados. Assim, precisa conhecer-se como emissor da mensagem, conhecer o receptor, sabendo falar-lhe em linguagem inteligível e adaptada à sua cultura e aos seus valores, à sua classe social, ao seu nível hierárquico, aos seus interesses e expectativas. Além disso, precisa conhecer o assunto e a melhor maneira de comunicá-lo (escolha dos canais). A dificuldade provém de que na empresa moderna cada vez mais os assuntos se tornam complexos e especializados, pois ninguém possui isoladamente todas as informações necessárias.

A comunicação ainda é falha na maioria das empresas, e isso nem sempre ocorre por falta de ferramentas. A comunicação eficaz leva em consideração diversos aspectos, como cultura, nível social, contexto, meio e todas as formas de ruído existentes no processo.

No decorrer deste trabalho pudemos comprovar que na comunicação, e em muitos outros aspectos, a tecnologia vem em segundo lugar. Às vezes pode até prejudicar a comunicação, quando utilizada de forma errada. É ilusão pensar que a tecnologia, por si só, resolve problemas. Quem resolve problemas, agiliza os processos e inova são as pessoas.

A comunicação é um processo pessoal. A fonte e o receptor da comunicação são pessoas. Ao transmitir ou receber alguma mensagem o indivíduo procede de acordo com suas características pessoais selecionando a mensagem, interpretando-a, modificando-a, acrescentando e/ou suprimindo aspectos. Em suma, colorindo-a de acordo com suas próprias características.

Mas a comunicação é ainda muito mais difícil do que parece se temos em vista o seu conceito. Na análise de um dos casos, entendemos que comunicar não significa simplesmente informar, como se pode pensar. A comunicação envolve compreensão e persuasão. Só existe comunicação se a mensagem for compreendida e, mais ainda, se houver persuasão.

Podemos concluir que a gestão da comunicação em projetos é o conjunto de iniciativas necessárias para garantir a geração, coleta e distribuição, o armazenamento, a recuperação e a destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada. A comunicação efetiva é fundamental para o sucesso do projeto, pois assegura que a informação correta será entregue à parte interessada (*stakeholder*) no momento certo e com eficiência.

De modo geral, os dados obtidos neste trabalho indicam que muitos projetos falham porque o processo de comunicação não leva as informações aos tomadores de decisões com a antecedência necessária, fazendo com que tais informações se tornem meros registros de pouco valor ou de controle.

Conforme dito no segundo capítulo, cabe ao gerente de projeto identificar os canais e os meios de comunicação adequados a esses canais. Saber se o conteúdo transmitido foi devidamente compreendido e se todos os envolvidos estão comprometidos com os objetivos do projeto.

É amplamente conhecido no meio de gerenciamento de projetos que o processo de comunicação ocupa a maior parte do tempo do gerente de projetos.

Pelos processos definidos no guia PMBOK, podemos identificar que o planejamento das comunicações é considerado essencial para alcançar o sucesso nos projetos. Algumas boas práticas podem auxiliar este fluxo de informações e mitigar o risco de o Gerente de projetos não comunicar decisões importantes para os envolvidos.

Após a elaboração do plano de comunicação é importante a sua divulgação para os envolvidos, com a finalidade de que todos fiquem cientes e comprometidos com a sua execução. O próximo passo é executar o que foi planejado no plano de comunicações.

O gerente de projetos não pode esquecer também o papel desempenhado pela comunicação informal dentro da empresa, sabendo tirar partido dela como complementação à comunicação formal.

O presente trabalho objetivou avaliar o impacto que a comunicação na empresa tem na gestão de projetos. Por não ter sido encontrado estudo similar na pesquisa bibliográfica, disponível até a presente data, não foi possível realizar análises comparativas entre o impacto que a comunicação em projetos tem nas empresas. Sendo esta pesquisa referencial, fica a sugestão para que futuros estudos comparativos sobre gerenciamento das comunicações em projetos nas organizações possam ser desenvolvidos.

BIBLIOGRAFIA

CORRADO, Frank M. **A Força da Comunicação: quem não se comunica**. São Paulo. Makron Books, 1994.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo. Summus Editorial, 1986.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação Empresarial Integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**, Rio de Janeiro. Mauad , 1994.

DINSMORE, Paul; Neto, Fernando Henrique da Silveira . **Gerenciamento de Projetos e o Fator Humano**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2007.

DINSMORE, Paul. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro base para certificação PMP**. 2ª ed. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2008.

DINSMORE, Paul Campbell; PINTO. Américo; CAVALIERI, Adriane; CARNEIRO, Margareth F. Santos. **Projetos Brasileiros: casos reais de Gerenciamento**. Rio de Janeiro. Brasport , 2007.

GALVAO, Marcio. **Planejamento das Comunicações em Projetos**. Revista Mundo PM, Curitiba. Ano 1, n. 06, p. 70-75, dez/jan. 2006.

RABECHINI Jr.,Roque;CARVALHO, Marly Monteiro de. **Gerenciamento de Projetos na Prática**. São Paulo. Editora Atlas, 2006.

GUIA PMBOK. **Um Guia para Gerenciamentos de Projetos**. 3ª ed. Project Management Institute. EUA, 2004.

GUIA PMBOK.**Um Guia para Gerenciamentos de Projetos**. 4ª ed. Project Management Institute. EUA, 2009.