

Conceitos da gerência das comunicações

A COMUNICAÇÃO É O FATOR PRIMORDIAL PARA O SUCESSO DE TODO PROJETO, QUALQUER QUE SEJA A SUA NATUREZA E QUALQUER QUE SEJA O ESTILO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA QUE O ESTÁ DESENVOLVENDO. COMUNICAR-SE BEM ENVOLVE VÁRIOS FATORES QUE VEREMOS NESTA AULA.

A arte da comunicação eficaz

Comunicar-se bem é algo que por vezes pode ser complexo. Envolve a troca de informações entre pessoas que devem estar interessadas no assunto que está sendo disseminado.

O emissor é responsável por tornar a informação clara, coerente e completa, permitindo que o receptor a receba corretamente. O receptor é responsável por garantir que a informação foi recebida de forma integral e entendida corretamente.

Para Verzuh (2000), comunicação constante e efetiva entre todos os envolvidos no projeto é fundamental para o seu sucesso. Do início do projeto ao seu resultado final, o sucesso depende da habilidade de se chegar a um acordo, coordenar as tarefas, distinguir e resolver os problemas e, principalmente, reagir às mudanças e riscos. Isso tudo requer, portanto, que as pessoas se comuniquem bem.

Gerenciamento das comunicações do projeto

Segundo o PMI (2008), o gerenciamento das comunicações do projeto abrange os processos imprescindíveis para garantir que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira aceitável e adequada.

Os gerentes de projetos empregam grande parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outros *stakeholders* do projeto, sejam internos (em qualquer nível da organização) ou externos à organização.

A comunicação eficaz cria uma ponte entre os diversos *stakeholders* envolvidos no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento e diversas perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto.



Conforme o PMI (2008), a comunicação pode ser:

- Interna (dentro do projeto) e externa (cliente, outros projetos, os meios de comunicação, o público).
- Formal (relatórios, memorandos, instruções) e informal (e-mails, listas de discussão).
- Vertical (nos níveis superiores e inferiores da organização) e horizontal (com colegas).
- Oficial (boletins informativos, relatório anual) e não oficial (comunicações confidenciais).
- Escrita e oral.
- Verbal e não verbal (inflexões da voz, linguagem corporal).

Segundo Verzuh (2000), a comunicação é uma habilidade essencial ao gerente de projetos. Ele deve estar preparado para escrever e falar bem, presidir reuniões com eficiência e eficácia e resolver conflitos de forma construtiva. Além de ser bom ouvinte, para que tudo que o que lhe é solicitado seja perfeitamente entendido.

Lembre-se de que em gerenciamento de projetos uma das melhores práticas é o saber ouvir a fim de evitar os erros no futuro.

A comunicação é a maior tarefa do gerente de projetos e chega a tomar 90% do seu tempo. Heldman (2005) sugere dez maneiras de um gerente de projetos se comunicar de forma eficiente:

1. Transmita a informação certa para as pessoas certas na hora certa.
2. E-mail: mensagens breves, objetivas e direcionadas às pessoas que precisam saber do seu conteúdo.
3. Para esclarecer, repita o que você acha que ouviu (e entendeu) àquele que lhe falou algo. Nunca é demais perguntar com a finalidade de esclarecer.
4. Faça perguntas diretas. Evite "rodeios".
5. Secretária eletrônica e caixa postal eletrônica: deixe recados curtos e descritivos. Diga seu telefone duas vezes para evitar que a pessoa tenha que ouvir a mensagem duas vezes.

6. Em uma reunião, concentre-se na(s) pessoa(s) com quem está falando dando-lhe(s) total atenção – deixe os celulares, mensagens e e-mails de lado – os "ruídos" podem atrapalhar a comunicação.
7. Pratique a escuta ativa, a qual envolve a comunicação não verbal, como, por exemplo, manter o contato visual, balançar a cabeça para demonstrar interesse. Fique atento aos indicadores das outras pessoas e mensagens que elas passam por meio de suas expressões corporais.
8. Evite jargões técnicos e específicos do seu ramo de atividade sempre que for possível. Envie mensagens claras, objetivas e vá direto ao assunto.
9. Use métodos de comunicação combinados, por exemplo, tabelas e gráficos em suas apresentações, além de material escrito.
10. Seja paciente ao comunicar ideias complexas ou assuntos técnicos.

Perceba que a maioria das habilidades de comunicação é comum para o gerenciamento geral e o gerenciamento do projeto. Na verdade, se observarmos bem as dicas acima, perceberemos que elas também servem para o nosso dia a dia, nas tarefas rotineiras, momento em que a comunicação também é muito importante.

O PMI (2008) elenca algumas destas habilidades, a saber:

- Ouvir ativamente e de modo eficaz.
- Perguntar, pesquisando ideias e situações para garantir um maior entendimento.
- Educar (desenvolver) a fim de aumentar o conhecimento da equipe para que ela seja mais eficaz.
- Levantar fatos para identificar ou confirmar as informações.
- Definir e administrar as expectativas.
- Persuadir uma pessoa ou empresa a executar uma ação.
- Negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes.
- Solucionar conflitos para evitar impactos negativos.
- Resumir, recapitular e identificar as etapas seguintes.

A comunicação é o fator fundamental para o sucesso do projeto, qualquer que seja a cultura organizacional da empresa que o está desenvolvendo. A maioria das organizações facilita os padrões de comunicação vertical (de cima para baixo e de baixo para cima), porém o projeto pode exigir que este padrão seja diferente, por exemplo, comunicação horizontal, no mesmo nível, entre colegas (VERZUH, 2000).

Ainda para Verzuh (2000), os membros da equipe de projetos têm as seguintes necessidades de comunicação:

- Responsabilidade: cada membro da equipe necessita saber qual é o seu papel e responsabilidade no projeto.
- Coordenação: conforme os membros da equipe executam seus trabalhos, eles dependem uns dos outros mutuamente. As informações da coordenação auxiliam que todos trabalhem juntos com eficiência.

- Status: os membros da equipe precisam obrigatoriamente acompanhar o relatório de acompanhamento do projeto.
- Autorização: a equipe do projeto deve conhecer todas as decisões tomadas pelo cliente, apoiadores e gerência que se relacionam com o projeto a fim de manter todas as decisões do projeto em sincronia.

O PMBOK subdivide o gerenciamento das comunicações em cinco processos (PMI, 2008), sendo o primeiro processo de iniciação, o segundo de planejamento, o terceiro e o quarto de execução e o último de monitoramento e controle:

1. Identificar as partes interessadas: identificar todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e documentar as informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.
2. Planejar as comunicações: determinar as necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definir de uma abordagem de comunicação.
3. Distribuir informações: colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto.
4. Gerenciar as expectativas das partes interessadas: comunicar e interagir com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.
5. Reportar o desempenho: coletar e distribuir as informações sobre o desempenho do projeto, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões.

REFERÊNCIA

HELDMAN, Kim. *Gerência de Projetos Fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PMI - Project Management Institute. *PMBOK – A Guide for Project Management Body of Knowledge*. 4. ed. Pennsylvania, 2008.

VALERIANO, Dalton. *Moderno Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VERZUH, Eric. *MBA Compacto: Gestão de Projetos*. Tradução de André de L. Cardoso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

