

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

COORDENAÇÃO CENTRAL DE EXTENSÃO

DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA

Gerência de Projetos de Software

A importância da comunicação e os elementos que a influenciam no
gerenciamento de projetos

Bruno Corrêa da Cunha

072.069.002

Prof. Marcantonio Fabra

Bruno Corrêa da Cunha

A importância da comunicação e os elementos que a influenciam no gerenciamento de projetos

Monografia apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Gerenciamento de
Projetos de Software da PUC-Rio como
requisito parcial para obtenção do título
de pós-graduado em Gerenciamento de
Projetos de Software

Prof. Marcantonio Fabra

Rio de Janeiro

3 de agosto de 2009

DEDICATÓRIA

*Aos meus pais e família
por entenderem a minha ausência
nos finais de semana.*

*À Vanessa, minha namorada,
pelo apoio de sempre.*

AGRADECIMENTOS

*Ao amigo Alam Braga,
que me ajudou no meu tema
e compartilhou dos mesmos desafios
que foi a elaboração de uma monografia.*

RESUMO

A comunicação é adotada por nós para fazer com que uma informação seja transmitida a outras pessoas, de forma que entendam o que queremos dizer e que nenhuma dúvida seja criada durante esse processo.

Diversos elementos compõem a comunicação e, junto a alguns outros fatores, podem influenciar positivamente ou negativamente o processo da comunicação; facilitar ou dificultar o entendimento da informação.

O Project Management Institute (PMI) adota algumas práticas quando o assunto é comunicação no gerenciamento de projetos e algumas ações devem ser individuais para garantir que a informação seja entendida corretamente por todos os envolvidos.

Um modelo de comunicação eficaz é proposto neste estudo, de acordo com os estudos sobre as influências sofridas pela comunicação, para melhorar o processo da comunicação e seu entendimento no ambiente de projetos.

Palavras-chaves: Comunicação, Gerenciamento de Projeto, Influências na Comunicação

ABSTRACT

Communication is used by us to make an information is transmitted to other people, so they understand what we mean and that no doubt is created during this process.

Several elements make up the communication and, along with some other factors, can influence positively or negatively the process of communication, facilitate or hinder the understanding of information.

The Project Management Institute (PMI) takes some practice when it comes to communication in the management of projects and some individual shares should be to ensure that the information is correctly understood by all involved.

A model of effective communication is proposed in this study, according to studies on the effects suffered by the communication, to improve communication and understanding the environment of their projects.

Keywords: Communication, Project Management, Influences on Communication.

SUMÁRIO

<u>DEDICATÓRIA.....</u>	<u>II</u>
<u>AGRADECIMENTOS</u>	<u>III</u>
<u>RESUMO.....</u>	<u>IV</u>
<u>ABSTRACT</u>	<u>V</u>
<u>SUMÁRIO.....</u>	<u>VI</u>
<u>LISTA DE FIGURAS</u>	<u>VIII</u>
<u>LISTA DE TABELAS</u>	<u>IX</u>
<u>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</u>	<u>X</u>
<u>1 - Introdução</u>	<u>11</u>
<u>2 - Comunicação</u>	<u>12</u>
2.1 -O que é Comunicação?	12
2.2 -Elementos da Comunicação	13
2.3 -O Retorno da Mensagem (feedback).....	16
2.4 -Comunicação Verbal.....	17
2.5 -Comunicação Não Verbal	18
2.6 -Modelo da Comunicação / Processo da Comunicação.....	19
2.7 -Meios de Comunicação	20
2.8 -Tecnologias da Comunicação.....	21
2.9 -Métodos de Comunicação	22
2.10 - Canais de Comunicação.....	23
<u>3 - A Comunicação no Gerenciamento de Projetos.....</u>	<u>24</u>
3.1 -Identificar as partes interessadas	25
3.2 -Planejar as comunicações	26
3.3 -Distribuir as informações	27
3.4 -Gerenciar as expectativas das partes interessadas.....	27
3.5 -Reportar o desempenho	28
<u>4 - As Influências Sofridas pela Comunicação</u>	<u>30</u>
4.1 -Influências dos próprios elementos da comunicação.....	30
4.2 -Influências comportamentais, físicas e psicológicas.....	31
4.3 -Influências tecnológicas.....	32
4.4 -Influências na empresa.....	34
4.5 -Influência dos meios de comunicação	35

<u>5 - Modelo Eficaz de Comunicação</u>	<u>37</u>
<u>6 - Conclusão</u>	<u>40</u>
<u>Referências bibliográficas</u>	<u>42</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo simples da comunicação	19
Figura 2 - Modelo da comunicação com feedback	19
Figura 3 - Canais de comunicação	23
Figura 4 - Modelo eficaz da comunicação.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Métodos de comunicação x quando é usado	22
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- PMI – Project Management Institute – Instituto de Gerenciamento de Projetos.
- PMBOK – Project Management Body of Knowledge - Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos.

1 - Introdução

A comunicação é praticada pelo ser humano para interagir com outros seres humanos ou com os animais e é basicamente a capacidade de tentar se fazer entender pela outra parte. Uma criança, antes mesmo de aprender a falar já tenta se comunicar com os pais através de gestos, de poses, de caretas, de barulhos e tudo o que puder para tentar se fazer entender.

No gerenciamento de projetos também precisamos fazer com que outras pessoas recebam uma mensagem e a entendam. O Gerente de Projetos “dedica 90% do tempo às comunicações” (MULCAHY, 2008, p. 301) e só por isso já podemos perceber a importância de conseguir se fazer entender.

Este estudo se dedica a detalhar a importância da comunicação no gerenciamento de projetos, listando algumas práticas já adotadas mundialmente sobre esse assunto e detalhar também os elementos que podem influenciar, positivamente e negativamente, o processo de comunicação.

O capítulo “2 - Comunicação” se dedica a explicar o que é a comunicação e seus elementos.

O capítulo “3 - A Comunicação no Gerenciamento de Projetos” mostra como o PMI se preocupa com o gerenciamento da comunicação num projeto e quais os processos envolvidos para garantir o sucesso do projeto no quesito comunicação.

O capítulo “4 - As Influências Sofridas pela Comunicação” lista os elementos que podem influenciar o processo de comunicação para que possamos dar a devida atenção quando participamos desse processo.

O capítulo “5 - Modelo Eficaz de Comunicação” propõe um modelo para que tentemos obter êxito na transmissão da mensagem, fazendo com que todos entendam qual a informação que está sendo transmitida.

O capítulo “6 - Conclusão” encerra este estudo com a opinião do autor sobre a importância da comunicação e os elementos que a influenciam.

2 - Comunicação

2.1 - O que é Comunicação?

Segundo Gustavo Matos (2009, p. XXVII), “a palavra comunicação é originária do latim *communicare*, que significa ‘tornar comum’, ‘partilhar’, ‘repartir’, ‘associar’, ‘trocar opiniões’, ‘conferenciar’”, que é algo que fazemos a todo instante, seja no ambiente profissional, seja com os amigos, com a família, com a namorada (o), pela internet, pelo telefone, por carta etc. Mas seguindo essa definição, o que podemos tornar comum, de acordo com Rodrigo Vilalba (2006, p. 6), é o Sentido:

“Sentido’ é uma resposta mental a um estímulo percebido pelo corpo e que, na mente, torna-se informação. Por sua vez, essa informação, aplicada de maneira eficaz, transforma-se em conhecimento. Tudo isso acontece por meio do processo de comunicação, em que o sentido é formado, apresentado e negociado.” (VILALBA, 2006, p. 6).

Este processo onde o sentido transforma-se em informação, que no fim é convertido em conhecimento, sofre influência das percepções que os componentes envolvidos no processo de comunicação adquiriram ao longo de suas vidas.

A Rita Mulcahy (2008, p. 304) resume essas influências de acordo com a “base na educação, na experiência, no idioma e na cultura” e Kim Heldman (2006, p. 322) complementa com o “conhecimento que estes têm do assunto,[...] emoções, atitudes e localização geográfica”.

Essas influências nada mais são que o(s) local(ais) onde trabalhou, onde estudou, os livros que leu, as revistas que assinou, as páginas na internet que acessou, os brinquedos que usou, as pessoas com quem se relacionou, ou seja, toda a base de conhecimento adquirida ao longo dos anos que influenciam o entendimento do sentido que está sendo transmitido num processo de comunicação.

Este sentido pode ser entendido como uma intenção na comunicação, descrito por Juan Bordenave (1994, p. 20) a seguir:

“Na comunicação há sempre uma intenção básica: como fonte codificadora, certamente o emissor espera que o receptor selecione sua mensagem, a compreenda, a aceite e, finalmente, a aplique.

Por sua vez, o receptor ao decodificar a mensagem também tem uma intenção básica. Ele deseja selecionar o que é importante para ele. Dessa forma, vai direcionar a sua compreensão e avaliação, para depois decidir se aceita ou não o conteúdo transmitido, e aplicar o que achar válido na mensagem.” (BORDENAVE, 1994, p. 20).

2.2 - Elementos da Comunicação

De acordo com Kim Heldman (2006, p. 321), “toda comunicação possui três componentes: o emissor, a mensagem e o receptor”, que podem ser considerados os principais elementos da comunicação, que Gustavo Matos (2009, p. 5-6) detalha melhor esses elementos conforme a seguir:

Fonte

Conforme Gustavo Matos (2009, p. 5) a fonte, no processo de comunicação, significa a “nascente de mensagens e iniciadora do ciclo da comunicação. Sistema (pessoa, máquina, organização, instituição) de onde provém a mensagem, no processo comunicacional”.

Emissor

De acordo com Gustavo Matos (2009, p. 5) o emissor, no processo de comunicação, é “um dos protagonistas do ato da comunicação, aquele que, num dado momento, emite uma mensagem para um receptor ou destinatário”.

Ainda sobre o emissor, Kim Heldman (2006, p. 321) complementa dizendo que:

“é o responsável pela apresentação das informações de modo claro e conciso; elas devem ser completas e expostas de maneira que o receptor consiga entendê-las corretamente. Suas mensagens devem ser relevantes para o receptor; mensagens inúteis não passam de um grande incômodo.” (HELDMAN, 2006, p. 321).

Conforme já citado no tópico 2.1 - deste documento, “o emissor espera que o receptor selecione sua mensagem, a compreenda, a aceite e, finalmente, a aplique” (BORDENAVE, 1994, p. 20).

Receptor

Segundo Gustavo Matos (2009, p. 5) o receptor, no processo de comunicação, é:

“um dos protagonistas do ato da comunicação; aquele a quem se dirige a mensagem, aquele que recebe a informação e a decodifica, isto é, transforma os impulsos físicos (sinais) em mensagem recuperada” (MATOS, 2009, p. 5).

Kim Heldman (2006, p. 322) complementa dizendo que o receptor “é responsável por compreender as informações corretamente e certificar-se de que recebeu todos os dados”.

Conforme já citado no tópico 2.1 - deste documento:

“o receptor ao decodificar a mensagem também tem uma intenção básica. Ele deseja selecionar o que é importante para ele. Dessa forma, vai direcionar a sua compreensão e avaliação, para depois decidir se aceita ou não o conteúdo transmitido, e aplicar o que achar válido na mensagem” (BORDENAVE, 1994, p. 20).

Mensagem

Conforme Gustavo Matos (2009, p. 5) a mensagem, no processo de comunicação, significa:

“comunicação, notícia ou recado verbal ou escrito. Estrutura organizada de sinais que serve de suporte à comunicação. A mensagem é o objeto da comunicação, ‘é um produto físico real do codificador / fonte’ (David Berlo,1999, apud MATOS, 2009, p. 5). ‘Quando conversamos, o discurso é a mensagem; quando sorrimos, a alteração característica da face é a mensagem; quando somos surpreendidos subitamente, o silêncio e imobilidade momentânea são a mensagem’ (Marcelo Casado d’Azevedo,1978, apud MATOS, 2009, p. 5)” (MATOS, 2009, p. 5).

Ainda sobre a mensagem no processo de comunicação, Kim Heldman (2006, p. 321) complementa sobre os aspectos do gerenciamento de projetos:

“a mensagem é a informação que é enviada e recebida. Pode ser escrita, verbal, não-verbal, formal, informal, interna, externa, horizontal ou vertical. As comunicações horizontais são mensagens trocadas entre pares; as verticais são enviadas e recebidas entre o nível da gerência executiva e seus subordinados.” (HELDMAN, 2006, p. 321).

Ruído

De acordo com Gustavo Matos (2009, p. 5) o ruído, no processo de comunicação, é “todo sinal considerado indesejável na transmissão de uma mensa-

gem por um canal. Tudo o que dificulta a comunicação, interfere na transmissão e perturba a recepção ou a compreensão da mensagem”.

Meios de comunicação

Conforme Gustavo Matos (2009, p. 5) o meio, no processo de comunicação, é:

“Todo suporte material que veicula uma mensagem de um emissor a um receptor, através do espaço e o tempo. Meio pelo qual a mensagem, já codificada pelo emissor, atinge o receptor, que a recebe (em código) e a interpreta (decodifica)” (MATOS, 2009, p. 5).

Código

Segundo Gustavo Matos (2009, p. 5-6) o código, no processo de comunicação, é o:

“Conjunto de signos relacionados de tal modo que estejam aptos para a formação e transmissão da mensagem. Por exemplo, a escrita é um código que permite transformar uma mensagem acústica em uma mensagem gráfica” (MATOS, 2009, p. 5-6).

Codificação

De acordo com Gustavo Matos (2009, p. 6) a codificação, no processo de comunicação, é o “ato de transformar uma mensagem de acordo com regras predeterminadas, para convertê-la em linguagem”.

Decodificação

Conforme Gustavo Matos (2009, p. 6) a decodificação, no processo de comunicação, é a “interpretação de uma mensagem, pelo receptor, de acordo com um código predeterminado”.

Signos

Segundo Gustavo Matos (2009, p. 6) signos, no processo de comunicação “é uma convenção social e arbitrária, constituída pela combinação de um conceito, denominado significado, e uma imagem acústica, ou forma física, denominada significante”.

Linguagem

De acordo com Gustavo Matos (2009, p. 6) a linguagem, no processo de comunicação, é “qualquer sistema de signos (não só vocais ou escritos, como também visuais, fisionômicos, sonoros, gestuais, etc.) capaz de servir à comunicação entre os indivíduos”.

Língua

Conforme Gustavo Matos (2009, p. 6) a língua, no processo de comunicação, “é o produto social da faculdade da linguagem de uma sociedade. É um conjunto de convenções necessárias, adotadas pelo corpo social, para permitir o exercício da linguagem”.

2.3 - O Retorno da Mensagem (feedback)

"Em muitas de minhas pesquisas e experiências, que se revelaram um verdadeiro sucesso, tive de esperar em vão qualquer tipo de retorno que pudesse ajudar o processo de rapidez do meu trabalho. É impressionante como o ser humano não se importa em responder às suas cartas e questionamentos enquanto você não é uma pessoa famosa." Thomas Edison (1847-1931), inventor e físico norte-americano, com mais de mil patentes registradas, entre elas a do fonógrafo e da lâmpada incandescente.

Segundo Carlos Rabaça (1987) o retorno da mensagem ou feedback “é originário da teoria de sistemas e significa, na tradução literal, retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para a continuidade do seu funcionamento. Em outras palavras, é o retorno da informação”. Portanto, no processo de comunicação, além da intenção de transmitir um sentido, transmitir uma mensagem, é necessário também confirmar o entendimento desta pelo receptor e o feedback é a melhor forma para isso.

O retorno da mensagem (feedback) “é o que garantirá a realimentação da comunicação e o prosseguimento do fluxo de mensagens. É fundamental também para os acertos das falhas e dos possíveis erros no processo da comunicação” (MATOS, 2009, p. 17). Como numa comunicação a compreensão deve ser “mútua entre emissor e receptor” (MATOS, 2009, p. 17), ela só poderá ocorrer através do retorno da mensagem (feedback), que “sem ele, o emissor não terá como conferir a adequação e eficácia da transmissão da sua mensagem” (MATOS, 2009, p. 17).

Para que haja uma comunicação eficaz, deve-se dar atenção á necessidade do retorno da mensagem, pois nem sempre o receptor entende claramente o que foi codificado, ou perdeu alguma parte devido aos ruídos, que poderão ser logo observados e reparados, com uma nova mensagem melhor codificada, devido ao retorno da mensagem (feedback).

Se, num processo de comunicação, o retorno da mensagem não for utilizado, “não há realimentação na comunicação, o que acaba por inviabilizar a eficácia do ato, ou seja, a compreensão por parte do receptor do que o emissor quis transmitir” (MATOS, 2009, p. 18).

2.4 - Comunicação Verbal

A comunicação verbal é toda comunicação que envolve diretamente as palavras e frases e que podem ser escritas ou faladas. Um jornal, uma revista e um relatório são exemplos de comunicação verbal na forma escrita que transmitem a informação do emissor ao receptor codificando-a em palavras e frases onde ambos entendem a codificação. Numa apresentação para a diretoria de uma empresa, o apresentador utiliza-se da comunicação verbal em seu pronunciamento através de palavras faladas e muitas vezes também de palavras escritas em apresentações ou relatórios.

Como será apresentado no capítulo “3 - A Comunicação no Gerenciamento de Projetos” a comunicação verbal, no ambiente de gerenciamento de projetos, se apresenta a todo instante pois o gerente de projetos precisa reportar o andamento das atividades por meio de relatórios (comunicação verbal escrita), reuniões com os patrocinadores (comunicação verbal escrita e falada), conversas com os membros da equipe (comunicação verbal falada) etc. que requer uma boa habilidade na utilização das palavras para conseguir transmitir a mensagem e fazer com que o receptor entenda corretamente o que está sendo transmitido.

A comunicação verbal, a princípio, parece ser a forma de comunicação mais usual, pois sempre estamos conversando com alguém, escrevendo algo, lendo algum texto, ouvindo alguém falar, mas “cerca de 55% de todas as comunicações são não-verbais (ou seja, baseadas em maneirismos físicos)” (MULCAHY, 2008, p. 304), onde veremos no item “2.5 - Comunicação Não Verbal” que sua importância é igual, ou em algumas situações, maior que a comunicação verbal.

2.5 - Comunicação Não Verbal

As comunicações não-verbais são “todas as formas de comunicação que não envolvem diretamente as palavras” (MATOS, 2009, p. 54), que envolvem o corpo, o tom de voz, a cor da pele, o tamanho da abertura da íris e todos os fatores que podemos perceber, não por meio de palavras, que são passadas pelo transmissor da mensagem.

Muitos destes fatores não podem ser controlados por quem está transmitindo a mensagem. Pessoas que ficam tímidas ao falarem em público não têm como controlar a cor rosada no rosto, ou pessoas que participam de uma discussão calorosa, nas quais estão nervosas, não conseguem diminuir a abertura de suas íris. Esses fatores são sempre observados, diretamente ou indiretamente, pelos receptores, uns mais, outros menos, tornando a comunicação não-verbal um item importante que merece cuidado dependendo da situação.

Conforme Gildásio Santos (2002, p. 23), o corpo humano pode ser considerado uma mídia que captura e transmite informações:

“...o corpo humano é um medium (meio de comunicação) que, através das percepções (antenas), memória (arquivo), inteligência (hardware), cérebro (bits e bytes), pele (tela), olhos (câmeras), ouvidos (caixa de ressonância), tato (mouse), boca (microfones), atua como um incrível meio de comunicação”. (SANTOS, 2002, p. 23).

A comunicação não-verbal é maior percebida que a comunicação verbal. Segundo Gustavo Matos (2009, XIX) “em média, o impacto de uma mensagem sobre o ouvinte é garantido em apenas 7% pelas palavras (o que a pessoa diz); 38% pelo tom de voz e inflexão (a maneira como fala); e 55% pelo corpo, olhos, mãos, braços, pernas, dedos, ou seja, pelas expressões, atitudes e gestos”. Portanto, a comunicação não-verbal deve sempre receber uma atenção especial, pois pode transmitir, involuntariamente, informações indesejadas.

2.6 - Modelo da Comunicação / Processo da Comunicação

Um modelo simples da comunicação, onde os principais componentes estão representados, pode ser visto na figura abaixo:

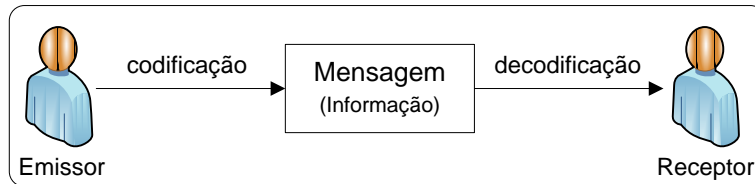


Figura 1 - Modelo simples da comunicação

Neste modelo simples da comunicação podemos ver a representação do processo de codificação da mensagem pelo emissor e a decodificação da mesma pelo receptor. Este modelo, por ser simples, não representa corretamente o processo de comunicação que empregamos no nosso dia-a-dia, no qual o retorno (feedback) do entendimento do receptor é esperado pelo emissor.

O modelo abaixo representa com mais detalhes o processo da comunicação, representando também o retorno pelo receptor, demonstrando que o processo da comunicação ocorre em ambos os sentidos, com o receptor hora sendo um emissor e um emissor hora sendo um receptor:

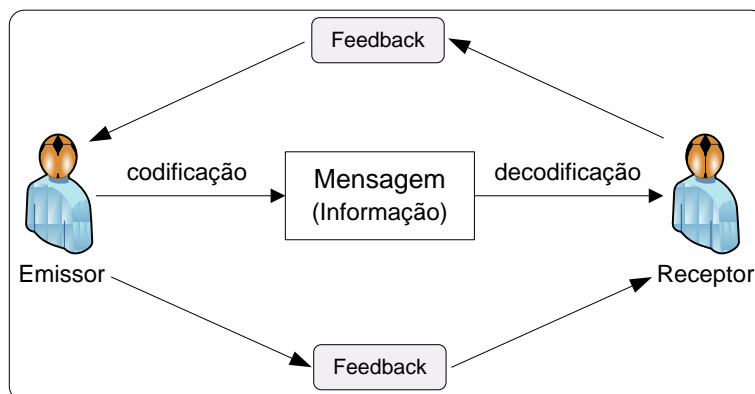


Figura 2 - Modelo da comunicação com feedback
Fonte: Gustavo G. Matos (2009, p.4)

Como pôde ser visto nos modelos da Figura 1 e da Figura 2, a mensagem é sempre codificada para que possa ser entendida por outra pessoa. Conforme vimos nos tópicos anteriores, essa mensagem pode ser verbal ou não verbal, mas necessita ser transmitida por um meio de comunicação, que veremos em detalhes no próximo tópico.

2.7 - Meios de Comunicação

A todo o momento uma mensagem é codificada, transmitida e recebida, mas poucas pessoas percebem os diferentes meios de comunicação envolvidos nesse processo e, conseqüentemente, não percebem as influências que estes podem gerar no entendimento da informação.

Os meios de comunicação referem-se aos instrumentos ou às formas de conteúdo utilizadas para a realização do processo comunicacional (WIKIPÉDIA) e precisam ser utilizados adequadamente para transmitir sempre com clareza a informação pretendida.

Apesar de a forma mais primitiva de comunicação ser a fala, que se utiliza do ar como meio físico para transmitir o som e a escrita, que utiliza o impresso para ser transmitida, o uso moderno do termo meios de comunicação “tomou relevância com o surgimento da comunicação a longa distância mediante a tecnologia - ou a telecomunicação” (RABOY, 2006).

“A telegrafia foi o primeiro meio de comunicação verdadeiramente moderno, depois rapidamente vieram a telefonia, o rádio, a televisão, a transmissão por cabo e satélite e, obviamente, a Internet. Todo este desenvolvimento aconteceu nos últimos 150 anos; a maior parte durante o último século e a Internet na década passada” (RABOY, 2006).

Os meios de comunicação estão sempre em evolução, principalmente pelo fator tecnológico, diminuindo seus custos e tornando a sua utilização mais acessível. Hoje é possível utilizar-se de diversos desses meios para transmitir as diversas informações, para diversos pontos do planeta, alcançando diversas pessoas. Reuniões entre empresários de diversos países podem ser feitas por vídeo conferência, sem a necessidade de deslocamento, mensagens eletrônicas são enviadas para todo o mundo instantaneamente e imagens são geradas e distribuídas on-line também para todo o planeta.

A evolução desses meios de comunicação trouxe diversas melhorias, principalmente pelo fato de ocorrerem quase que instantaneamente, mas precisam ser utilizados corretamente, pois o processo de comunicação, que envolve diversos elementos explicados no capítulo “2.2 - Elementos da Comunicação”, tem como princípio básico o entendimento da informação transmitida pelo receptor. Este, o receptor, pode ser considerado o principal ator num processo de comunicação, pois é ele quem deve entender o que está sendo transmitido pelo emissor.

O gerente de projetos, quando atuando como emissor, também precisa se preocupar com os meios de comunicação utilizados em suas mensagens, pois estes podem influenciar o entendimento do receptor.

2.8 - Tecnologias da Comunicação

A comunicação pode ser transmitida sem utilizar qualquer tipo de tecnologia, através de um bate-papo ou assistindo a uma peça de teatro, mas no ambiente de trabalho nos acostumamos a utilizar diversas tecnologias da comunicação para nos comunicarmos. O telefone, o e-mail corporativo, a intranet, a internet e outras tecnologias estão tão enraizadas no ambiente corporativo que a falha em algumas delas traz transtornos imediatos. Em algumas situações, ficar sem e-mail pode ocasionar a falta em uma reunião, pois não recebeu o aviso urgente de uma inesperada ou a queda da telefonia pode provocar perda de clientes, pois não conseguiu contatar a tempo para uma oferta mais vantajosa.

Apesar de conhecermos e utilizarmos essas tecnologias como “recursos que sempre existiram”, elas sofrem atualizações constantes, modernizações, que visam sempre torná-las ainda mais acessíveis e abrangentes. Mariana M. Melo (2000) cita alguns exemplos dessas modernizações:

“Em 1960, um cabo de telefone intercontinental conseguia transmitir 138 conversas ao mesmo tempo. Atualmente, os cabos de fibra ótica possuem capacidade para enviar 1,5 milhão. Uma ligação telefônica internacional de três minutos, que custava 244 dólares em 1930, é feita por 3 dólares no início dos anos 90” (MELO, 2000, p. 13).

“A área de telecomunicações é uma das mais dinâmicas da economia. Na década de 90, todos os segmentos da telefonia - em especial o serviço móvel celular - apresentam elevada taxa de expansão. Em 1999, o número de aparelhos celulares chega a quase 11 milhões, um crescimento de 1.275% em relação a 1994, quando havia 800 mil.” (MELO, 2000, p. 16).

“O número de linhas telefônicas fixas cresce mais de 100% entre 1994 e outubro de 1999, passando de 13 milhões para 26,6 milhões.” (MELO, 2000, p. 17).

O que podemos ter certeza hoje é que qualquer tecnologia da comunicação sofrerá melhorias. Algumas se tornarão obsoletas, outras completamente diferentes irão surgir e essas mudanças podem impactar no processo de comunicação.

O gerente de projetos deverá sempre utilizar a tecnologia a seu favor, aproveitando da melhor forma possível os recursos tecnológicos disponíveis, observando os possíveis impactos de suas prováveis atualizações.

2.9 - Métodos de Comunicação

A comunicação sempre precisa ser clara, concisa e adequada para cada situação (MULCAHY, 2008, p. 305). Ela pode ocorrer verticalmente, entre o gerente de projeto e seus superiores, horizontalmente, entre os patrocinadores do projetos, dentro da própria organização ou entre a organização e seus fornecedores. Essas características da comunicação precisam ser observadas para empregar os métodos de comunicação apropriados a cada situação.

Os métodos de comunicação podem ser: escrita formal, verbal formal, escrita informal e verbal informal.

A Rita Mulcahy (2008, p. 305) dá exemplos de utilização de cada método de comunicação num ambiente de projetos:

Método de comunicação	Quando é usado
Escrita formal	Problemas complexos, planos de gerenciamento de projetos, termo de abertura do projeto, comunicação a grandes distâncias
Verbal formal	Apresentações, palestras
Escrita informal	Memorandos, e-mails, bilhetes
Verbal informal	Reuniões, conversas

Tabela 1 - Métodos de comunicação x quando é usado
Fonte: Rita Mulcahy (2008, p. 305)

Como podemos ver na Tabela 1, cada método de comunicação é aplicado em diferentes situações. Não é possível um gerente de projetos, por exemplo, utilizar-se de um método verbal informal numa apresentação do estado do projeto para os patrocinadores, pois essa situação exige um formalismo e não aceita um linguajar com gírias ou termos técnicos específicos de desconhecimento dos participantes. Por outro lado, uma conversa do gerente do projeto com um membro da equipe, que encontra casualmente no corredor, não será necessário empregar o método verbal formal, mesmo porque essa conversa pode não ter referência ao projeto e, caso tenha, seria melhor que acontecesse durante uma reunião formal.

2.10 - Canais de Comunicação

Os canais de comunicação nada mais são que os possíveis relacionamentos entre os indivíduos num processo de comunicação. Eles servem para provar a complexidade do processo de comunicação e quantificar esses relacionamentos.

Podemos tomar como exemplo uma reunião onde participam quatro pessoas. Nesta reunião, que a princípio é algo simples e que ocorre a todo o momento, temos exatos seis canais de comunicação, pois todos os participantes podem interagir também com todos os outros participantes.

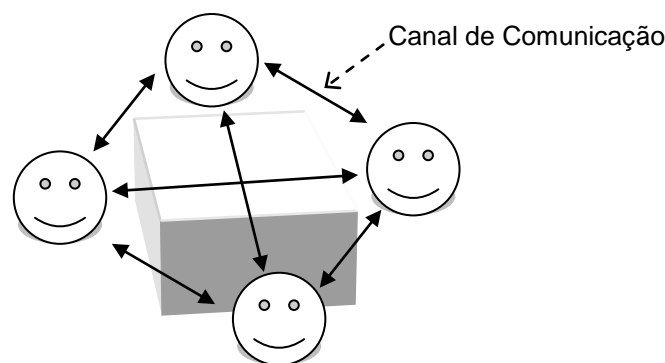


Figura 3 - Canais de comunicação

O cálculo dos canais de comunicação é simples, bastando usar a fórmula $[N(N-1)]/2$ (MULCAHY, 2008, p. 307), onde N é a quantidade de participantes, porém o mais importante é entendermos que os canais de comunicação crescem exponencialmente quando mais pessoas são adicionadas ao processo de comunicação.

Num ambiente de projeto, tendo como exemplo 30 partes interessadas, entre elas patrocinadores, equipe de desenvolvimento, fornecedores e clientes, aplicando a fórmula $[30(30-1)]/2$, teremos 435 canais de comunicação possíveis. Gerenciar todos esses canais de comunicação seria muito custoso e é por isso que o gerente de projetos gera um plano de comunicação indicando quais desses canais poderão ser construídos, limitando, por exemplo, que um desenvolvedor de sistemas converse diretamente com um fornecedor ou que um cliente entre em contato direto com o patrocinador.

3 - A Comunicação no Gerenciamento de Projetos

Como visto nos capítulos anteriores, a comunicação faz parte do cotidiano de todo indivíduo, onde este depende dela para sobreviver, se relacionar, demonstrar sentimentos e é, portanto, essencial na manutenção do indivíduo numa sociedade.

O ambiente de trabalho pode ser considerado uma parte da sociedade, com regras de conduta, ética profissional, boas práticas de relacionamento, hierarquia, e uma série de fatores que influenciam a comunicação entre os indivíduos.

Num ambiente de projetos, a comunicação clara, essencial, organizada e padronizada é fundamental para garantir o sucesso do projeto. O PMI (2009), em seu Guia PMBOK®, reconhece essa importância e organiza as melhores práticas para garantir que toda a comunicação, no ambiente de projeto, alcance os seus objetivos, tornando o sucesso dos projetos mais tangível.

O PMI (2009) reservou uma área de conhecimento exclusivamente para o tratamento das comunicações no ambiente de projeto, a área “gerenciamento das comunicações do projeto”.

“O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada” (PMI, 2009, p. 204).

Chaves (apud SIMPLÍCIO, 2006, p. 36) complementa dizendo que:

“O gerenciamento das comunicações em projetos estabelece, realiza, monitora e controla o fluxo de informações durante todo o ciclo de vida dos projetos e é vital para o sucesso dos mesmos. Assim, é importante que todas as comunicações em um projeto sejam realizadas segundo processos organizados e disciplinados, capazes de gerar informações corretas e completas, colocadas nos momentos adequados à disposição das pessoas certas para que realizem suas tarefas como estabelecidas no plano do projeto” (CHAVES et al apud SIMPLÍCIO, 2006, p. 36).

O gerenciamento das comunicações num projeto é tão importante que é “o principal problema do gerente de projetos” (MULCAHY, 2008, p. 301), já que este gasta “a maior parte do seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização” (PMI, 2009, p. 204). Rita

Mulcahy (2008, p. 301) e João Mendes (et al, 2009, p. 115) ainda complementam dizendo que “um gerente de projetos dedica 90% do tempo às comunicações”.

Como um gerente de projetos passa a maior parte do seu tempo se comunicando, é importante gerenciar essas comunicações para que todos os envolvidos no projeto entendam o que deve ser feito, saibam como está o andamento do projeto, quem deve receber quais informações, como as pessoas gostariam de ser abordadas, por qual meio de comunicação, com qual nível de detalhe, com qual periodicidade etc. Pensando nisso e recolhendo as melhores práticas de vários anos no gerenciamento de projetos, o PMI criou cinco processos dentro da área de conhecimento “gerenciamento das comunicações” para tratar desses detalhes. São eles: identificar as partes interessadas, planejar as comunicações, distribuir as informações, gerenciar as expectativas das partes interessadas e reportar o desempenho.

Vejamos mais detalhadamente qual a responsabilidade de cada um desses processos:

3.1 - Identificar as partes interessadas

Segundo o PMI (2009, p. 206), este processo visa “identificar todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentar as informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto”. As partes interessadas podem ser “pessoas e organizações, tais como clientes, patrocinadores, a organização executora e o público, que estão ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou pelo término do projeto” (PMI, 2009, p. 206).

A identificação das partes interessadas é fundamental e deve ser feita logo no início do gerenciamento de projetos, pois garante que todos os envolvidos no projeto poderão se comunicar e também serão ouvidos durante o ciclo de vida do projeto. Além disso, a identificação das partes interessadas permite “analisar seus níveis de interesse, expectativas, importância e influência” (PMI, 2009, p. 206) possibilitando assim desenvolver uma melhor estratégia para lidar com cada uma das partes interessadas.

Ao longo do projeto outras partes interessadas surgem e precisam ser identificadas para que o gerenciamento das comunicações possa contemplá-las em suas definições. Também ocorre alternância dos níveis de interesse, expectativa, importância e influência que precisam ser atualizados constantemente pois, por exemplo, alguma parte interessada, que no início não tinha força política para decisões importantes no projeto, pode subir hierarquicamente na empresa e passar a tê-la.

O trabalho do gerente de projetos, durante todo o ciclo de vida do gerenciamento de projetos é sempre tentar “maximizar as influências positivas e mitigar os impactos negativos” (PMI, 2009, p. 206) das partes interessadas através de uma boa estratégia de gerenciamento das comunicações.

3.2 - Planejar as comunicações

O PMI prega que o planejamento é muito importante e que a execução das atividades devem ser feitas sempre orientadas por um plano. Com a comunicação também não poderia ser diferente. Segundo o PMI (2009, p. 210), “planejar as comunicações é o processo de determinar as necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definir uma abordagem de comunicação” que consiste em planejar como uma informação será documentada, transmitida, quem receberá qual informação, quando, de que forma, de quem, para quem etc.

O planejamento das comunicações torna-se importante durante o ciclo de vida do projeto porque evita problemas “tais como atraso na entrega de mensagens, comunicação de informações confidenciais para o público incorreto ou falta de comunicação para algumas das partes interessadas necessárias” (PMI, 2009, p. 210). O gerente de projeto, por meio do planejamento das comunicações, tem a possibilidade de elaborar uma melhor estratégia para “uma comunicação mais eficiente e eficaz com as partes interessadas” (PMI, 2009, p. 210). O PMI ainda esclarece essa diferença entre comunicação eficiente e eficaz como:

“Comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, no tempo adequado e com o impacto necessário. Comunicação eficiente significa fornecer somente as informações que são necessárias” (PMI, 2009, p. 210).

Segundo o PMI, o planejamento das comunicações é feito desde o início do projeto, pois requer carga horária para ser desenvolvido e isso deve ser representado no cronograma do projeto. Como o projeto é algo que certamente

sofre mudanças ao longo do tempo, o planejamento das comunicações deve ser sempre verificado e atualizado para atender as necessidades atuais do projeto. O gerente de projetos tem a responsabilidade de manter os planejamentos do projetos, inclusive o planejamento das comunicações, atualizados e aderentes à situação do projeto.

Dependendo da necessidade e complexidade do projeto, o planejamento das comunicações pode ser formal ou informal, resumido ou detalhado, mas é importante tê-lo e que todas as partes interessadas saibam da sua existência e concordem com as suas definições. Acima de tudo, suas definições devem ser seguidas e, caso não possam, este deve sofrer as atualizações necessárias para que o mantenha bem aceito pelas partes interessadas.

3.3 - Distribuir as informações

Segundo o PMI (2009, p. 215), distribuir as informações é “o processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado”. Podemos observar aqui a importância do processo citado no item “3.2 - Planejar as comunicações”, onde a distribuição das informações segue as definições de como foi planejado.

Este processo é executado durante todo o ciclo de vida do projeto, sendo mais exigido durante a fase de execução do projeto. Como falado em tópicos anteriores, as informações podem ser distribuídas de diversas formas, por diversos meios, de forma verbal ou não-verbal, escrita formal ou informal etc., mas devem sempre seguir conforme o que foi planejado para cada informação.

É através deste processo que as partes interessadas tomam ciência do andamento do projeto e o gerente de projeto tem a oportunidade de receber o feedback das mesmas, possibilitando assim, além de divulgar informações do projeto, melhorar continuamente o planejamento das comunicações.

3.4 - Gerenciar as expectativas das partes interessadas

As partes interessadas, envolvidas no projeto, possuem expectativas com relação ao projeto, sejam de desejo que o projeto conclua com sucesso, que o projeto fracasse, que o projeto atenda todas as especificações, que fique dentro dos critérios de qualidade aceitáveis, que não cumpra o cronograma, ou seja, expectativas de que as coisas, durante o projeto, dêem certo ou dêem errado.

Segundo o PMI (2009, p.217), “gerenciar as expectativas das partes interessadas é o processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem”. O ser humano não é uma máquina e sentimentos como inveja, ódio e orgulho podem sim influenciar essas expectativas, fazendo com que suas ações dificultem o trabalho do gerente de projetos que é garantir que o projeto alcance o sucesso. “Com a previsão da reação das pessoas ao projeto, é possível adotar ações preventivas para obter seu apoio ou minimizar os impactos negativos em potencial” (PMI, 2009, p. 218).

A frase que diz para “manter os amigos próximo e os inimigos mais próximos ainda” pode facilmente ser aplicada nesse processo, pois o gerente de projetos deve buscar o apoio das partes interessadas que almejam o sucesso do projeto e manter o controle das que não trabalham para isso, para assim poder conduzir adequadamente o projeto. O PMI (2009, p. 218) resume essa atividade, com relação às partes interessadas, como tendo que “influenciar suas expectativas, abordar as preocupações e solucionar as questões”.

Como um projeto é solicitado, dirigido, executado e cancelado por pessoas e/ou organizações, “o gerenciamento ativo das expectativas das partes interessadas diminui o risco de que o projeto deixe de cumprir suas metas e seus objetivos devido a questões não solucionadas das partes interessadas e limita os transtornos durante o projeto” (PMI, 2009, p. 218).

Gerenciar as expectativas das partes interessadas nada mais é que saber lidar com as partes interessadas para obter apoio para alcançar os objetivos do projeto. Essa gerência requer atualizações, durante o ciclo de vida do projeto, no planejamento das comunicações, para que mantenha esse documento conciso com a situação do projeto.

3.5 - Reportar o desempenho

As partes interessadas que mais influenciam o projeto são aquelas que possuem autonomia na tomada de decisão. Essas partes interessadas precisam de informações periódicas e atualizadas da situação do projeto e esse processo, reportar o desempenho, é o responsável por compilar essas informações e distribuí-las às partes interessadas conforme o planejamento das comunicações.

Segundo o PMI (2009, p. 221), o processo “reportar o desempenho é o processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, inclusive relatórios de andamento, medições do progresso e previsões” que “[..] envolve a coleta e a análise periódica da linha de base em relação aos dados reais para entender e comunicar o andamento e o desempenho do projeto, bem como para prever os resultados do projeto”.

Os relatórios de desempenho devem fornecer as informações desejadas, nos níveis desejados, na forma desejada e na periodicidade desejada das partes interessadas e essas informações devem estar presentes no planejamento das comunicações e “organizam e resumem as informações coletadas e apresentam os resultados das análises em comparação com a linha de base da medição do desempenho” (PMI, 2009, p. 224).

Esses relatórios podem ser um simples documento mostrando o percentual de conclusão de algumas atividades ou documentos complexos como “análise do desempenho anterior, situação atual dos riscos e questões, trabalho concluído durante o período, trabalho a ser concluído no próximo período” (PMI, 2009, p. 221). Essa simplicidade ou complexidade de cada documento é definida no planejamento das comunicações do projeto junto com as partes interessadas que desejam receber cada documento.

4 - As Influências Sofridas pela Comunicação

Seria ótimo se toda a comunicação fosse sempre clara, objetiva, de fácil entendimento e que não gerasse dúvida, mas isso é difícil de ser alcançado porque a comunicação está sujeita a diversas influências e nós, geralmente, não tomamos muito cuidado para amenizá-las.

“Portanto, é preciso muito cuidado para evitar ruídos na comunicação, ou seja, é necessário reconhecer os elementos que podem complicar ou impedir o perfeito entendimento das mensagens. Por exemplo, às vezes, uma pessoa fala e a outra não entende exatamente o que foi dito. Ou, então, tendo em vista a subjetividade presente na mensagem, muitas vezes, o emissor tem uma compreensão diferente da que foi captada pelo receptor. Além dessas dificuldades, existem outras que interferem no processo de comunicação, entre elas, as barreiras tecnológicas, psicológicas e de linguagem. Essas barreiras são verdadeiros ruídos na comunicação.” (ILB).

Veremos nos próximos tópicos algumas categorias dessas influências.

4.1 - Influências dos próprios elementos da comunicação

As principais influências sofridas pela comunicação provêm dos próprios elementos da comunicação. A fonte, o emissor, o receptor, a mensagem, o ruído etc. já são elementos fortes o suficiente para influenciar o entendimento da mensagem. (SANTOS, J., 1999).

Como vimos no tópico “2.1 - O que é Comunicação?”, esta é por definição “tornar comum”, “partilhar”, “repartir” etc. que implica em fazer com que uma informação seja transmitida e entendida corretamente. Quem é o detentor da informação possui o entendimento completo, mesmo porque já processou todas as influências e gerou um entendimento sobre aquele assunto. O receptor dessa mensagem não possui ainda o entendimento daquilo que está sendo transmitido, necessitando entender cada ponto (WETZLAR, 2004). Esse fator é perigoso no processo de comunicação porque o entendimento prévio do emissor o leva, muitas vezes, ao erro de que o receptor entenderá claramente a mesma informação, já que o emissor também a entendeu. Essa pode ser considerada uma influência do emissor, pois este, muitas vezes, não tem a preocupação de confirmar o entendimento da mensagem pelo receptor.

Por outro lado, o receptor pode influenciar a comunicação pelo fato de não entender corretamente a mensagem e não demonstrar isso.

Os meios de comunicação, código, codificação e decodificação são outros elementos que também podem influenciar o processo de comunicação (SANTOS, J., 1999). Uma mensagem transmitida por um meio de comunicação inadequado pode sofrer interferências/ruídos que atrapalham o seu entendimento. O código, a codificação e a decodificação também influenciam porque estes devem ser compreendidos por todos que estão envolvidos no processo de comunicação. Um exemplo seria um gerente de projetos realizando uma apresentação do andamento do projeto para os patrocinadores, utilizando-se de planilhas e gráficos (informação codificada) que todos os espectadores possam decodificar a informação nelas contida.

Outra influência seria da linguagem e da língua, mas estas poderão ser explicadas com mais detalhes no próximo tópico.

4.2 - Influências comportamentais, físicas e psicológicas

A comunicação pode ser desenvolvida entre equipamentos - um computador mandando informação para o outro (ALECRIM, 2003) -, animais e até entre o ser humano e um computador ou animais, mas o foco deste estudo se dá no relacionamento entre o ser humano com outro ser humano. Este processo de comunicação, onde o emissor e o receptor são seres humanos, sofre influências das características da raça humana.

O ser humano é um indivíduo que nasce e evolui coletando influências do meio em que viveu (MATOS, 2009). A língua, a cultura, os relacionamentos com outros seres humanos, os livros que leu, os filmes que assistiu, as decepções que teve, as viagens que fez e os objetivos que tem para o futuro são alguns exemplos de itens que moldam as características de cada indivíduo, tornando-o único numa sociedade. Isso tudo se soma aos outros diversos aprendizados e constroem a sua bagagem cultural.

Essas características individuais têm influência no processo da comunicação, pois aumentam ou limitam o poder de entendimento da mensagem (MATOS, 2009). Quanto mais estudamos, quanto mais aprendemos, mais fácil será aprender. Isso é comprovado quando pensamos na matemática da primeira série, que naquela época era muito difícil e hoje nos parece muito simples.

Um emissor precisa conhecer seus pontos fortes, explorá-los para melhorar a sua comunicação e lidar com os pontos fracos, diminuindo a sua influência,

não os deixando atrapalhar no envio da mensagem. O receptor, por sua vez, também deve conhecer seus pontos fortes e fracos para tentar sempre aumentar o seu poder de entendimento da mensagem, melhorando a sua comunicação.

O ser humano não pode ser considerado uma máquina porque, além de possuir a capacidade de raciocínio, possui também sentimentos e estes o modelam, tornando-o ainda mais diferente dos outros (SOARES, 2004). Esses sentimentos podem ser felicidade, amor, compaixão, afeto, mas também podem ser ódio, orgulho e inveja. Estes sentimentos também influenciam o processo da comunicação.

As pessoas deveriam tratar e ser tratadas sempre com amor. Amar o próximo no seu relacionamento com ele, amando os que gosta e até seus inimigos (HUNTER, 2004), mas muitas vezes não conseguimos isso. É muito difícil se reunir no trabalho com uma pessoa que, no passado, já te fez coisas que te deixou muito chateado, até alimentando um sentimento de ódio dentro de você, e ter que, profissionalmente, tratá-la como um colega de trabalho, aceitando as suas opiniões ou seguindo as suas ordens. É claro que o processo da comunicação, nesse caso, será gravemente impactado, porque você tanto como receptor, quanto como emissor, tentará dificultar o entendimento da mensagem para que atrapalhe o sucesso da outra pessoa.

Um caso semelhante, em que pessoas se reúnem para tratar de um assunto, mas que todas se respeitam e se admiram, certamente terão um processo da comunicação melhor, pois todas farão o possível para facilitar o entendimento da mensagem.

Outras influências seriam as de comportamento, pois, por exemplo, um indivíduo tímido terá uma dificuldade maior em se comunicar numa palestra do que um outro que tenha facilidade de falar em público.

4.3 - Influências tecnológicas

Como já citado no tópico “2.8 - Tecnologias da Comunicação”, utilizamos alguns recursos tecnológicos como telefone e e-mail como ferramentas que sempre existiram, mas não paramos pra pensar qual o impacto dessas tecnologias no processo de comunicação.

Além do e-mail e do telefone, temos também a Internet, Intranet, Extranet, fax, computadores, notebooks, celulares, smartphones, comunicação via satélite, vídeo conferência, televisão corporativa, formulários eletrônicos etc. que permitem a transmissão da mensagem para receptores, de diferentes formas, que muitas vezes estão geograficamente dispersos.

Essas tecnologias visam sempre diminuir as distâncias entre o emissor e o receptor, tornando o tempo da transmissão cada vez menor, cada vez mais “online”, diminuindo ao máximo o ruído/interferência na mensagem (MELO, 2000).

Apesar de as tecnologias trabalharem para tentar diminuir essas distâncias, algumas vezes são responsáveis por criá-las entre pessoas geograficamente muito próximas.

Algumas vezes mandamos e-mails ou telefonamos para um membro da equipe que está a menos de 5 metros de distância apenas pela comodidade de não precisar levantar da cadeira. Isso acaba criando uma distância virtual, pois não é possível, por meio dessas tecnologias, transmitir muita informação não verbal.

Quando alguém recebe um e-mail todo em CAIXA ALTA, este pode interpretar como uma informação não verbal, levando a entender que estão gritando com ele ou que é algo importante que deve ser feito urgentemente. Às vezes utilizamos de símbolos como os smilles para tentar codificar essa linguagem não verbal, mas nunca conseguiremos codificar completamente a linguagem transmitida pelo corpo (não verbal) (FARIA, 2005).

O telefone também não consegue transmitir toda a informação não verbal. Podemos perceber alterações na voz que denunciam o estado emocional da pessoa, mas não conseguimos perceber nada mais além disso.

Portanto, precisamos sempre adequar a mensagem à tecnologia que será utilizada. Algumas comunicações necessitam ser transmitidas pessoalmente, outras podem ser escritas, outras somente faladas pelo telefone, mas teremos sempre que observar a forma como a estamos utilizando para não deixar que influenciem o entendimento da mensagem.

4.4 - Influências na empresa

O próprio ambiente de trabalho possui alguns elementos que podem influenciar o processo da comunicação. O PMI nomeia esses elementos como os “fatores ambientais da empresa” e “ativos de processos organizacionais” que são regras culturais e processos internos que devem ser seguidos por seus funcionários.

Com relação aos fatores ambientais da empresa, podem ser destacados os itens “cultura, estrutura e processos organizacionais; infra-estrutura (por exemplo, equipamentos e instalações existentes); canais de comunicação estabelecidos da organização; sistemas de informações do gerenciamento de projetos” (PMI, 2009, p. 19) como os que influenciam o processo da comunicação, pois informam como a mensagem deve ser codificada e transmitida, quem pode receber quais mensagens e quais os meios de comunicação estão disponíveis.

Estes fatores ambientais variam, de empresa para empresa, em complexidade, formas de implantação, tecnologias e, portanto, precisam ser observados a fim de identificar o grau de influência de cada um no processo de comunicação (PMI, 2009). Numa empresa, por exemplo, os canais de comunicação estabelecidos podem dizer que o gerente de projetos tem liberdade de entrar em contato com o presidente, mas em outra isso pode não ocorrer, limitando o contato do gerente de projeto aos diretores executivos.

Esses fatores ambientais são seguidos por todos os funcionários e muitas vezes pelas empresas com as quais se está trabalhando e todos precisam observá-los para melhorar o processo da comunicação.

Tão importante quanto os fatores ambientais da empresa são os ativos de processos organizacionais, que “incluem planos formais e informais, políticas, procedimentos e diretrizes. Os ativos de processos organizacionais também incluem as bases de conhecimento das organizações, como lições aprendidas e informações históricas” (PMI, 2009, p. 35). Eles também influenciam o processo da comunicação, pois definem processos padrões, normas, políticas, diretrizes, modelos etc. que também precisam ser observados e seguidos no processo da comunicação (HELDMAN, 2006). Uma empresa, por exemplo, pode possuir um modelo padrão de apresentação (PowerPoint), com logo da empresa, cores e fontes definidos, que precisam ser utilizados para uma apresentação do andamento do projeto para os patrocinadores. Este seria um exemplo da importância

de se observar os ativos de processos organizacionais existentes na empresa e adotá-los sempre que necessário.

Tanto os fatores ambientais da empresa quanto os ativos de processos organizacionais contribuem para o alinhamento, de toda a empresa, de pontos importantes que irão auxiliar a codificação, decodificação e transmissão da mensagem, objetivando a clareza no entendimento da informação, melhorando o processo da comunicação (MULCAHY, 2008).

4.5 - Influência dos meios de comunicação

Como pudemos ver nos tópicos anteriores, a comunicação sofre diversas influências durante o processo de comunicação e os meios utilizados também podem influenciar positivamente ou negativamente o entendimento da mensagem.

Hoje lidamos com diversos meios diferentes, muitos deles on-line (internet, e-mail, telefone, celular, fax), outros off-line (memorandos, cartas), mas cada um influencia de certa forma o entendimento da informação que está sendo transmitida.

Esses meios de comunicação, quando funcionam corretamente, auxiliam o processo de comunicação, pois faz com que a mensagem chegue mais rápida e clara aos receptores, mas quando possuem algum tipo de problema, podem prejudicar esse entendimento. Esses problemas são considerados os ruídos provocados pelos meios de comunicação (MELO, 2000). Um exemplo seria um serviço de e-mail da empresa que não gera confiança aos seus usuários, pois têm um histórico de falhas muito alto, fazendo com que muitas pessoas não recebessem certas informações. As pessoas que utilizam esse serviço passam a prestar mais atenção a uma influência negativa desse meio, pois tentam se prevenir caso algo aconteça diferente do esperado.

Entender como o meio pelo qual a mensagem será transmitida é uma boa saída para prever as suas influências negativas e tentar aumentar as suas influências positivas.

O problema maior hoje em dia é que passamos a utilizar certos meios de comunicação sem pensar que podem apresentar algum problema (MELO, 2000). Quando enviamos um e-mail, não pensamos na possibilidade dele não ser en-

tregue, quando temos acesso 24h por dia durante 7 dias por semana a Internet, não pensamos na possibilidade desse serviço parar de funcionar por alguns dias, quando trabalhamos com vídeo-conferência via satélite, nunca pensamos que o satélite pode apresentar alguma falha. Sempre teremos técnicos capacitados para resolver esses problemas, mas algumas vezes não temos tempo para aguardar o término de seus trabalhos. Por isso, precisamos conhecer os impactos que um meio de comunicação pode provocar no entendimento de uma mensagem. Essa mensagem pode sofrer ruído e não conseguir ser decodificada e entendida pelo receptor ou pode muitas vezes nem chegar ao receptor.

5 - Modelo Eficaz de Comunicação

Como podemos ver na “Figura 2 - Modelo da comunicação com feedback” (MATOS, 2009, p.4), a inclusão do feedback no processo de comunicação visa garantir o entendimento da mensagem pelo receptor. Isso já poderia ser considerado um ótimo modelo de comunicação, mas muitas vezes falhamos nesse processo porque não prestamos tanta atenção ao que está sendo transmitido. A **escuta ativa** é um conceito que pode ser utilizado nessa situação para evitar esse problema.

“A técnica de escuta ativa é um processo que deixa a outra pessoa saber que você estava prestando atenção e se interessando pelos pensamentos e opiniões dela. Essa técnica permite perceber que as duas pessoas estão reciprocamente interessadas e comprometidas no processo de ouvir e se entendido, o que facilita o conhecimento de ambos e a troca de informações proveitosas, melhorando as relações interpessoais e facilitando um processo profissional afetivo e humano.” (FREITAS, 2008).

A escuta ativa nada mais é que prestar muita atenção ao que está sendo transmitido. Prestar atenção nesse caso é escutar tudo o que o emissor está transmitindo, analisar a mensagem, entender a informação e confirmar se o seu entendimento é exatamente o que o emissor gostaria que fosse.

“A chave para essa escuta ativa ou eficaz é a vontade e a capacidade de escutar a mensagem inteira (verbal e não-verbal), e responder apropriadamente ao conteúdo e à intenção (sentimentos, emoções etc.) da mensagem.” (GREGÓRIO, 2009).

Muitas pessoas não executam a escuta ativa no processo de comunicação e, conseqüentemente, não confirmam o entendimento exato da informação. Muitas interrompem o emissor, não o deixando completar a transmissão da mensagem, achando que já entenderam o que estava sendo transmitido. James Hunter (2004, p. 39-40) tem uma passagem em seu livro que ilustra essa situação:

"..tenho notado que você não ouve muito bem..."

_Quando você interrompe as pessoas no meio de uma frase, John, você envia algumas mensagens negativas. Número um, se você me interrompeu, é porque não estava prestando muita atenção ao que eu dizia, já que sua cabeça estava ocupada com a resposta. Número dois, se você se recusa a me ouvir, não está valorizando a minha opinião. Finalmente, você deve acreditar que o que tem a dizer é muito mais importante do que o que eu tenho a dizer..." (HUNTER, 2004, p. 39-40).

Um modelo eficaz da comunicação, portanto, será sempre aquele no qual permite que a mensagem seja entendida corretamente pelo receptor. Para isso, tudo que envolve o processo de comunicação precisa ser observado para que aumente as chances do entendimento da mensagem. Os processos de retorno da mensagem (feedback) e escuta ativa são incluídos no processo de comunicação para garantir esse entendimento.

Como vimos no capítulo "4 - As Influências Sofridas pela Comunicação", além de termos que garantir o entendimento da mensagem, precisamos nos preocupar também com todos os elementos que podem influenciar esse entendimento. Portanto, um modelo eficaz de comunicação seria aquele no qual as influências negativas são bloqueadas e as influências positivas, o feedback e a escuta ativa utilizados para maximizar o entendimento da mensagem. Podemos ver a representação desse modelo na Figura 4 abaixo:

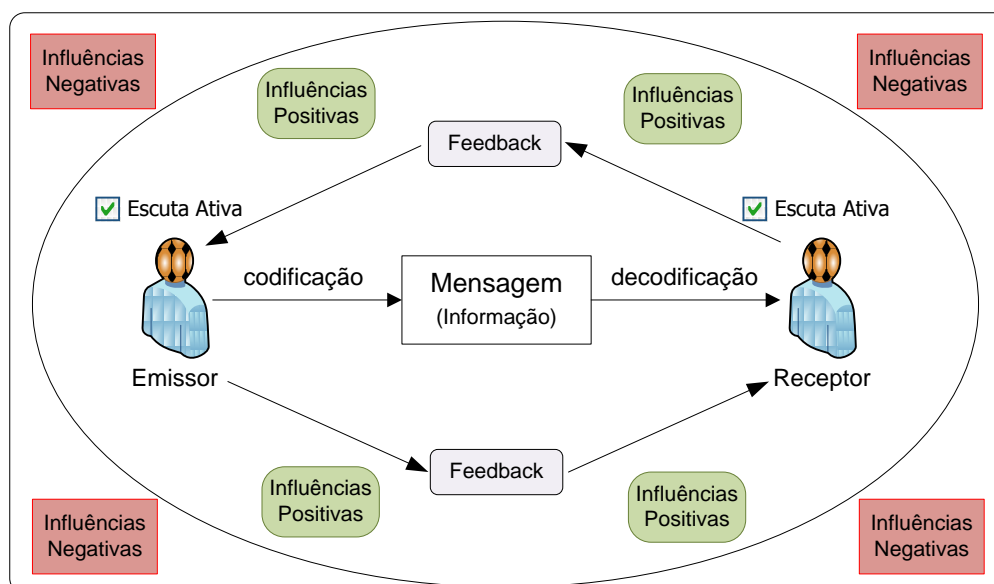


Figura 4 - Modelo eficaz da comunicação

Infelizmente este modelo só pode ser concebido na teoria, pois, na prática, não conseguimos isolar todas as influências negativas, algumas positivas não podem ser utilizadas no momento adequado, algumas pessoas não conhecem

as vantagens ou não gostam de utilizar o processo de retorno da mensagem (feedback) e muitas não praticam a escuta ativa. Na prática, o emissor deve sempre observar todas essas influências e utilizar-se do processo de retorno da mensagem e escuta ativa para garantir que a sua mensagem seja entendida claramente por todos os receptores.

No processo da comunicação o emissor é o componente que, geralmente, mais se preocupa com o entendimento da mensagem e o receptor é apenas um ouvinte, não dando tanta importância à mensagem. Portanto, é tarefa do emissor fazer com que a mensagem consiga ser entendida pelo receptor, fazendo com que ele se interesse pelo que está sendo transmitido.

Como visto, o modelo eficaz da comunicação deve tentar ser seguido por todos os envolvidos no processo da comunicação e principalmente pelo emissor, pois é o mais interessado nesse benefício.

6 - Conclusão

Como visto durante todo este estudo, a comunicação é um item muito importante numa sociedade em geral e também num ambiente de projeto. Como o gerente de projetos dedica 90% do seu tempo se comunicando (MULCAHY, 2008), deve adotar práticas que garantam que essa comunicação atinja seus objetivos. O PMI criou alguns processos para melhorar a comunicação num ambiente de projetos, mas o gerente de projetos deve prestar atenção também em suas ações para também melhorar a sua comunicação.

A comunicação, como visto, se mostra importante no ambiente de projetos, mas pode sofrer influências positivas e negativas durante o processo. O gerente de projetos, e todos os envolvidos, devem conhecer essa importância e as influências para melhorar o processo de comunicação do projeto.

Este estudo revela que no processo da comunicação, além de termos que nos preocupar com as questões de gerenciamento da comunicação, pregados pelo PMI, precisamos também nos esforçar para questões de comportamento interpessoal. A comunicação entre os indivíduos durante o andamento do projeto precisa receber também uma grande importância, pois pode influenciar no sucesso ou no fracasso do projeto.

O modelo de comunicação eficaz demonstrado nesse estudo só funciona na teoria, mas dá uma direção do que deve ser buscado durante o processo de comunicação por todos os envolvidos. Ele serve para alertar sobre quais influências podem atrapalhar no entendimento da mensagem, quais podem ajudar e também qual a postura dos envolvidos que melhora o entendimento da informação. Este modelo atua no processo de comunicação interpessoal e ilustra os elementos presentes neste processo para que tenhamos idéia do que deve ser observado e o que deve ser adotado para se alcançar uma comunicação eficaz.

A comunicação, para se tornar eficaz, precisa do comprometimento de todos os envolvidos e as práticas como feedback e escuta ativa precisam ser adotadas por estes para se alcançar o objetivo principal da comunicação, que é o entendimento da mensagem.

Como visto nesse estudo, a comunicação eficaz é alcançada quando os componentes (emissor e receptor) que participam desse processo passam a se preocupar com os elementos que compõem a comunicação.

Referências bibliográficas

- ALECRIM, Emerson. **Endereços IP (Internet Protocol)**. 2003. Disponível em: <<http://www.infowester.com/internetprotocol.php>>. Acessado em: 11 Jun 2009.
- BERLO apud MATOS, David. **O processo da comunicação**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- BORBA, Alfredo José G. A.; SIMÕES, Paulo E. Alves. **O Correio Eletrônico e a Sua Influência na Gestão**: Estudo de Caso em Uma Empresa Brasileira de Grande Porte. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC-MG. 2007. [online]. Disponível em: <<http://blog.webcalc.com.br/2007/06/18/o-correio-eletronico-e-a-sua-influencia-na-gestao>>. Acesso em: 09 Jul 2009.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz. **Além dos Meios e Mensagens**: Introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. 5. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994. ISBN 85-326-0462-5.
- CAMPOS, Wagner. **Como se Comunicar Bem**. [online]. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=6&canallocal=27&canalsub2=86&id=2442>. Acesso em: 08 Jun 2009.
- CHAVES apud SIMPLÍCIO, L. E.; SILVEIRA NETO, F.H.; Pech, G.; CARNEIRO, M. S. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**. FGV Editora, 2006.
- D'AZEVEDO apud MATOS, Marcelo Casado. **Cibernética e cultura**. Porto Alegre: Sulina, 1978.
- FARIA, Eustáquio S. J.; ZUQUIM, Vinícius R. **Uma Análise Crítica Da Influência Da Linguagem Da Internet No Cotidiano Do Interlocutor**. Minas Gerais, 2005. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Disponível em: <<http://200.169.53.89/download/CD%20congressos/2005/SBC%202005/pdf/arq0005.pdf>>. Acesso em: 13 Jul 2009.
- FREITAS, Paulo. **Escuta Ativa nas Relações Interpessoais**. 2008. [online]. Disponível em: <<http://www.psicologiananet.com.br/escuta-ativa-nas-relacoes-interpessoais/402/>>. Acesso em: 12 Jul 2009.
- GREGÓRIO, Sérgio B. **Comunicação Interpessoal**. 2009. [online]. Disponível em: <<http://www.ceismael.com.br/oratoria/oratoria020.htm>>. Acesso em: 12 Jul 2009.

- HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos**: guia para o exame oficial do PMI. Tradução: Luciana do Amaral Teixeira. 3. ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, 529 p. ISBN 85-352-2039-9.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139 p. ISBN 85-7542-102-6.
- ILB (Instituto Legislativo Brasileiro). **Excelência no Atendimento**: educação a distância. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/ead/Conteudo/EXCATE/aula2modulo2txt1.asp?COD_ATOMOR=&COD_CURSO=&COD_MATRICULA=>. Acesso em: 10 jun 2009.
- MATOS, Gustavo G. **Comunicação Empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. 2. ed. (Revisada e Ampliada). Barueri, São Paulo: Manole, 2009, 154 p. Bibliografia: p. 147-151. ISBN 978-85-204-2786-6.
- MELO, Mariana Machado. **O Impacto das Novas Tecnologias da Comunicação na Sociedade Brasileira**. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2000. 39 p.
- MENDES, João Ricardo B.; VALLE, André B.; FABRA, Marcantonio. **Gerenciamento de Projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009, 220 p. Bibliografia: p. 207-208. ISBN 978-85-225-0709-2.
- MULCAHY, Rita. **Preparatório para o Exame de PMP**. Tradução: Roberto Pons, PMP. 5. ed. 2008, 445 p. ISBN 978-1-932735-08-6.
- PMI (Project Management Institute). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 4. ed. Newtown Square, Pensilvânia (EUA): Project Management Institute, Inc, 2009, 386 p. ISBN 978-1-933890-70-8.
- RABAÇA apud MATOS, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de comunicação**. São Paulo: Ática, 1987.
- RABOY, Marc; SOLERVINCENS, Marcelo. **Meios de comunicação**. 2006. Disponível em: <<http://vecam.org/article684.html>>. Acesso em: 29 Jun 2009.
- SANTOS, Gildásio Mendes. **A arte de Comunic@r**: para uma nova relação entre tecnologia e arte na comunicação virtual. 1. ed. Campo Grande, Mato Grosso do Sul: UCDB, 2002. 105 p. ISBN 85-86919-73-X.
- SANTOS, Jorge. Processo de comunicação. 1999. Disponível em: <<http://pwp.netcabo.pt/0511134301/comunica.htm>>. Acesso em: 11 Jul 2009.
- SIMPLÍCIO, Jalimar G.; et al. **Impacto do Gerenciamento das Comunicações no Cumprimento de Prazos em Projetos de Engenharia**

- da Petrobras** / Jalimar Guimarães Simplício; Carlos Roberto Bento; José Luz de Almeida; Luiz Cesar de Almeida; Wagner Soares Ribeiro. São Paulo: Universidade PETROBRAS / Fundação Instituto de Administração, 2007, p. 228.
- SOARES, Aline P. **O Embate Homem x Máquina**. 2004. Rio de Janeiro. UERJ. Disponível em: <<http://encipecom.metodista.br/mediawiki/images/8/88/GT5Texto001.pdf>>. Acesso em: 11 Jul 2009. (Pós Graduação em Comunicação Social).
 - VILALBA, Rodrigo. **Teoria da comunicação: conceitos básicos**. 1. ed. São Paulo: Ática, 2006. 126 p. ISBN 85-08-10610-6.
 - WETZLAR, Priscila C. **A Comunicação Interna como Ferramenta Motivacional nas organizações**. Rio de Janeiro. UNESA, 2004, p. 54. Monografia. (Graduação em Comunicação Social)
 - WIKIPÉDIA. Desenvolvido pela Wikimedia Foundation. Apresenta conteúdo enciclopédico. **Meios de comunicação**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Meios_de_comunicação>. Acesso em: 29 Jun 2009.
 - _____ **Comunicação**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Comunica%C3%A7%C3%A3o&oldid=15477130>>. Acesso em: 02 Jun 2009.
 - _____ **Comunicação Não-verbal**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Comunica%C3%A7%C3%A3o_n%C3%A3o-verbal&oldid=14412782>. Acesso em: 02 Jun 2009.
 - _____ **Comunicação Verbal**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Comunica%C3%A7%C3%A3o_verbal&oldid=14963851>. Acesso em: 02 Jun 2009.
 - _____ **Comunicação Visual**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Comunica%C3%A7%C3%A3o_visual&oldid=15058689>. Acesso em: 02 Jun 2009.
 - _____ **Linguagem**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Linguagem&oldid=15376807>>. Acesso em: 02 Jun 2009.