



FACULDADE DE NEGÓCIOS  
METROPOLITANA

## FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

### GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EAD.

#### A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA SAÚDE EMPRESARIAL E GESTÃO DE EQUIPE

Diego Rodrigues Correa Lima

Thiago Saraiva Tostes

#### RESUMO

A comunicação encontra-se presente no cotidiano dos seres humanos e é elemento crucial para a sua sobrevivência em sociedade e para a criação de relações. No ambiente organizacional, tal situação não é diferente, uma boa comunicação é essencial para o desenvolvimento de uma empresa. A mesma pode ser considerada uma estratégia, capaz de potencializar resultados, harmonizar relações, ampliar a capacidade competitiva, entre outras soluções que podem contribuir com o desenvolvimento das empresas. No que se refere ao gerenciamento de projetos, ela torna-se ainda mais importante, tendo em vista que possibilita um maior envolvimento dos indivíduos em busca da meta traçada. Na definição dos projetos, uma boa comunicação traz inúmeros benefícios, transmite confiança, consegue passar as informações de forma clara, minimiza conflitos, alinha interesses individuais com os interesses da organização. Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo principal analisar a importância da comunicação no gerenciamento de projetos. Verificara-se o papel da comunicação dentro do ambiente empresarial, avaliando os tipos de contribuições que se pode trazer, principalmente no que se refere ao gerenciamento de projetos.

**Palavras-chave:** Comunicação; gerenciamento de projetos; benefícios.

#### ABSTRACT

Communication is present in the daily lives of human beings and is a crucial element for their survival in society and for the creation of relationships. In the organizational environment, such a situation is no different, good communication is essential for the development of a company. It can be considered a strategy, capable of enhancing results, harmonizing relationships, expanding competitive capacity, among other solutions that can contribute to the development of companies. With regard to project management, it becomes even more important, considering that it allows for greater involvement of individuals in pursuit of the outlined goal. In the definition of projects, good communication brings numerous benefits, transmits trust, manages to pass information clearly, minimizes conflicts, aligns individual interests with the interests of the organization. Given this context, the main objective of this study is to analyze the importance of communication in project management. The role of communication within the business environment will be verified, evaluating the types of contributions that it can bring, especially with regard to project management, the subject in order to carry out a qualitative analysis, which will help in the composition of the final considerations of the research.

**Keywords:** Communication; project management; benefits.

## INTRODUÇÃO

A comunicação encontra-se presente no cotidiano dos seres humanos desde o início da história da humanidade. Por meio dela é que se cria relacionamentos. Quando ela é bem realizada pode trazer inúmeros benefícios para o mundo empresarial, desde maximização dos processos de comercialização até uma maior harmonia nas relações internas entre os colaboradores. O ato de comunicar-se bem estruturado pode ser considerado uma estratégia organizacional, uma vez que se permite se melhorar a imagem da empresa para os mais diversos públicos (BARROS; MATOS, 2015).

No mundo empresarial, um dos problemas mais constantes encontra-se nas dificuldades de comunicação entre os colaboradores. Diversos conflitos são gerados por ações e comunicações equivocadas, que por diversas vezes expressam

agressividade, irritabilidade, provocações e discordâncias. Uma vez que o ambiente corporativo é de grande complexidade, por incluir diversos tipos de indivíduos possuidores de diferentes crenças e comportamentos ao qual precisam conviver em harmonia, há muitas vezes constantes modificações, podendo encaixar-se as questões relativas aos projetos por serem alterados inúmeras vezes causando grande estresse entre as partes. Neste sentido torna-se importante refletir sobre a capacidade de se manter uma boa comunicação através de uma crescente busca por técnicas que aprimorem as formas de comunicar-se dentro das empresas, uma delas é a comunicação assertiva (FILHO; BLIKSTEIN, 2013).

Em um mundo e mercado cada vez mais competitivo, é necessário que se busque soluções e diferenciais que possam vir a contribuir com o desenvolvimento empresarial. Qualquer estratégia que possibilite o alcance de maneira mais eficaz das metas traçadas dentro das organizações, ganha grande importância. Nesse contexto, encontra-se a comunicação como elemento de grande importância. Já que a mesma é crucial para moldar o comportamento dos trabalhadores, sendo responsável pelos movimentos que esses irão realizar dentro do ambiente organizacional (OLIVEIRA *et al*, 2018).

Sabendo-se dessa importância da comunicação dentro do ambiente organizacional, destaca-se, sobretudo, o seu papel no que se refere a proporcionar mais envolvimento dos indivíduos nos projetos e nas estratégias determinadas pelas empresas. Esse envolvimento estabelecido pode ser capaz de motivar os trabalhadores daquela organização, uma vez que, com a posse da informação se dará mais sentido às atividades por eles desempenhadas e os mesmo terão ideia do impacto de suas atitudes na sua trajetória para chegar ao objetivo estabelecido. No entanto, essa informação deve ser passada de maneira correta e com qualidade. De modo a não causar o efeito contrário e acabar desmotivando os colaboradores da organização. Ademais, pode-se destacar também que uma comunicação assertiva bem aplicada é capaz de contribuir para a qualidade do exercício produtivo como um todo (REIS, 2017).

O presente estudo tem como objetivo principal analisar a importância da comunicação no gerenciamento de projetos, ao verificar o papel da comunicação dentro do ambiente empresarial, avaliando os tipos de contribuições que esse pode trazer, principalmente no que se refere a hipótese de que o gerenciamento de projetos,

devem ser bem estruturados e com capital humano engajado para poder apresentar resultados positivos

Para alcançar tal objetivo esta pesquisa se caracteriza como qualitativa e, utilizara-se de pesquisas bibliográficas, juntamente com outras fontes, como base de dados acadêmicos, sites especializados e documentos de esfera governamental, que também abordem e tragam informações sobre o tema. Além disso, realizara entrevistas que abordem o assunto de forma a realizar uma análise qualitativa, que auxiliará na composição das considerações finais do trabalho.

Tal estudo, justifica-se por trazer informações e enfatizar a importância da comunicação dentro do ambiente empresarial, sobretudo no que se refere ao gerenciamento de projetos. Tendo em vista as contribuições de uma boa comunicação e que por diversas vezes a importância da mesma é ignorada. Torna-se assim, essencial que haja uma maior conscientização nas organizações, para que desenvolvam essa competência e assim, consigam alcançar melhores resultados em seus projetos

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

A palavra comunicação é derivada do latim “*comunicare*” que significa tornar determinado conteúdo comum. Sendo assim, a comunicação tem como fim tornar igual uma mensagem tanto ao emissor quanto ao receptor. Essa ação encontra-se presente em todas as esferas das relações humanas e não é menos importante no ambiente empresarial, fazendo parte de suas estratégias.

Por meio de uma boa comunicação, torna-se possível melhorar a imagem de uma organização, divulgar produtos e serviços, potencializar as vendas e fidelizar clientes, melhorar o relacionamento entre funcionários, reforçar a identidade da empresa e suas ambições, ou seja, toda atividade realizada dentro do ambiente empresarial é mediada por ações comunicativas.

No que se refere aos objetivos traçados pela empresa, o ato de comunicar-se é muito relevante para se ter eficácia no envolvimento de indivíduos que fazem parte do plano, na exposição de interesses e na elaboração de ações que possam trazer melhorias para a organização. Desse modo, torna-se cada vez mais necessário a

busca por uma comunicação empresarial que possua consistência e coerência (BARROS; MATOS, 2015).

Em meio a qualquer espaço, a comunicação está presente, mesmo quando os indivíduos estão em silêncio, já que a mesma ocorre também de maneira não verbal. Do mesmo modo, os projetos estão presentes em nosso cotidiano, seja na programação de uma viagem, ou de uma festa, no desenvolvimento de uma plataforma, entre outros.

Verifica-se que em ambientes empresariais, segundo uma pesquisa realizada em organizações de diversos países, os problemas de comunicação são responsáveis por mais de 65% do total de obstáculos encontrados para a realização de um projeto, independentemente do setor em que o mesmo atuara. Estabelece-se, a partir disso, que uma comunicação boa e eficiente, interna ou externa, é essencial para que se consiga alcançar sucesso nos projetos das empresas (LOPES; ALVES, 2016). Ainda acrescenta-se que de acordo com o dicionário, o ato de comunicar-se refere-se à ação de emitir e receber mensagens, ou seja, refere-se à transmissão de conhecimento de um indivíduo a outro.

A comunicação eficaz nas empresas pode estar extremamente associada ao fato de fazer com que os colaboradores se tornem mais eficientes nas atividades que estão desenvolvendo e cooperem entre si, sendo ela, alicerce da informação passada, da interpretação da realidade como também no processo de tomada de decisões. Uma boa comunicação é capaz de transmitir confiabilidade, trazer prosperidade, proporcionar crescimento, auxiliar na manutenção e atuação de políticas. Devido a isso e a outras características é que a comunicação é crucial à sobrevivência das empresas (SILVA; REGO; JUNIOR, 2015).

Comumente dentro das organizações, as pessoas formam grupos focados em buscar determinado objetivo e atender às suas necessidades, assim é essencial a interação dentro de uma empresa. Sobretudo, no que se refere ao estabelecimento de um ambiente interno favorável e que assim, se minimize a possibilidade de conflitos. A comunicação é de grande importância também, para que os interesses individuais e coletivos da organização a qual devem ser conciliados com sucesso.

Conforme salientado anteriormente, a comunicação organizacional interna tem ganhado cada vez mais importância, tornando-se um fator estratégico. Tem-se

que a comunicação interna pode ser definida como os instrumentos e ferramentas utilizados para que ocorra a interação, bem como a troca de informação entre os indivíduos e para/com a empresa. A mesma é aplicada através do diálogo, da troca de experiências e também de informações obtidas, da participação de todos os colaboradores independentemente do nível hierárquico (MENAN, 2011)

Destaca-se também que a comunicação em qualquer tipo de ambiente é de grande importância para a organização daquele meio. Dessa forma, estabelece-se que ela é um instrumento que pode melhorar e potencializar a gestão de qualquer empreendimento. Observa-se que através da comunicação é que uma empresa conseguiu desenvolver-se, permitir que seus colaboradores ampliem seus conhecimentos, modificando assim, comportamentos e estruturas.

O processo comunicativo encontra-se também amplamente relacionado ao processo de tomada de decisão, quanto mais eficaz for a comunicação interna no ambiente organizacional mais fácil se tornará a escolha de qual caminho seguir. Dada então, a relevância da interação e do relacionamento eficaz entre os colaboradores de uma organização, os mesmos devem ser constantemente analisados, de modo a verificar se estão se comunicando de maneira adequada, ao observar quais são os pontos fortes que devem ser reforçados e os pontos fracos que podem ser aprimorados, entre outras questões que devem ser pautadas de forma que sempre se busque aumentar a eficiência da comunicação ali realizada (MARCHIORI, 2010).

No que se refere ao alcance de objetivos e resultados positivos, o comportamento dos seres humanos pode ser facilmente influenciado por diversos fatores. Diante disso, verifica-se que a estratégia comunicativa assertiva permite que a gestão estratégica empresarial molde as ações de seus funcionários, sobretudo utilizando-se de estímulos positivos que visem motivá-los, levar a eles satisfação corroborando para incentivar seu melhor desempenho. Uma comunicação organizacional bem realizada e eficiente é capaz de agregar valor ao ambiente, fazendo com que os indivíduos fiquem realizados e apaixonados pelas atividades que desenvolvem e pela empresa que fazem parte. Uma comunicação eficaz é capaz de apoiar qualquer tipo de projeto estabelecido por uma empresa (ALMEIDA, 2013).

Nos últimos tempos a comunicação organizacional vem ganhando espaço das empresas, principalmente no que se refere às estratégias de gestão. Tem-se que a

mesma é parte da própria natureza organizacional, uma vez que essas são formadas por indivíduos que devem comunicar-se entre si de maneira funcional para que se garanta a sobrevivência e o alcance de objetivos da empresa.

No entanto, destaca-se a complexidade da comunicação organizacional, devido à grande diversidade de universos, pessoas e culturas dentro do mesmo ambiente, além das diferentes visões de mundo que cada indivíduo possui. Desse modo, tratar a comunicação vai além de uma metodologia linear, é necessário considerar o todo que ali existe, como por exemplo os aspectos envolvendo distintos indivíduos, departamentos, unidades e contextos (KUNSCH, 2006) No que diz respeito à comunicação no gerenciamento de projetos, Melo e Cruz (2016, p. 02), ressaltam que:

A comunicação em projeto engloba diversas atividades e consomem a maior parte do tempo do gerente de projetos (chegando, segundo uma pesquisa realizada pelo IAU-USP, a alcançar 90% do tempo) e é um elemento de apoio fundamental para o acompanhamento de todas as outras atividades de gerenciamento, que dependem da obtenção e envio de informação entre os participantes do projeto (MELO; CRUZ, 2016).

Os autores também ressaltam que por meio da comunicação dá-se acesso às informações do projeto, suprimindo a necessidade daqueles que realmente precisam recebe-las. Quando a comunicação acontece de maneira eficiente, tem-se que a troca é bem realizada e o entendimento sobre as informações passadas se dá claramente. Ressalta-se, contudo, que a comunicação não deve funcionar isoladamente, a sua união com objetivos claros, cronogramas que possam se encaixar na realidade, um planejamento detalhado e técnicas de gerenciamento, podem trazer sucesso à qualquer tipo de projeto organizacional (MELO; CRUZ, 2016)

Verifica-se que além de um quadro profissional bem formado, com alto talento e pessoas amplamente capacitadas, é de praxe que seus integrantes se comuniquem de maneira adequada, caso contrários não se conseguira potencializar as capacidades da empresa como um todo. Certifica-se que a comunicação é de grande relevância para o desenvolvimento e a sobrevivência de uma organização (MELO, 2006).

Melo (2006, p. 1 e 2) também destaca os objetivos da comunicação empresarial interna como:

- *Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa;*
- *Possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;*
- *Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios.*
- *Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno (MELO, 2006).*

Tem-se que a comunicação interna deve ser capaz de transmitir confiança aos envolvidos, de forma que os mesmos se sintam à vontade para expressar as expectativas, objetivos, desejos, etc. Para que seja eficiente torna-se necessário utilizar-se de um estilo de comunicação bidirecional que envolva os receptores também na conversa, ao apoiar-se de modo que isso facilite o processo de comunicação que seja capaz de respeitar as diferenças de culturas e além disso, a comunicação entre as pessoas deve se estabelecer de modo claro, consciente, curto, completo e contínuo (SANTOS, 2014).

Samad (2013) aponta que para o bom andamento de um projeto o plano de comunicação torna-se essencial no que compete o bom êxito das atividades realizadas no contexto organizacional. Além disso, o autor informa que o gerente de projeto atua como peça fundamental na comunicação, tendo em vista que todo o processo será controlado por ele. Ademais é imprescindível que toda essa informação seja passada de forma clara, objetiva e bastante precisa. Isso auxilia na execução correta dos trabalhos e corrobora para a melhor tomada de decisão.

O processo de gerenciamento de um projeto segundo Samad (2013) toma seguimento com a fase de iniciação. Nesta fase, é que se busca a autorização necessária para andamento do mesmo. Logo em seguida, tem início a fase do planejamento. Neste momento o escopo do projeto será definido conforme necessidades de quem o solicita. A terceira fase diz respeito a execução das atividades de cada uma das etapas anteriores. Esta fase é seguida do controle e monitoramento, visto que é necessário levantar os principais pontos alcançados, no



entendimento de que o projeto obteve seu êxito. A última fase é de encerramento e documentação de todo processo realizado no projeto a qual tem finalidade para possíveis aprendizados em futuros trabalhos. Tendo o projeto alcançado os objetivos traçados, pode-se dizer que o mesmo chegou ao fim, podendo assim, ser encerrado.

Vale ressaltar que, como o projeto é realizado em diversas etapas e fase, pensar numa comunicação adequada em todos os processos é importante, visto que se torna necessário que essas áreas estejam integradas.

## **MÉTODO**

O presente trabalho se caracteriza, no seu escopo qualitativo, composto por uma pesquisa bibliográfica, se e utilizando da revisão de literatura. No que tange a metodologia bibliográfica, o trabalho é organizado pelo processo de pesquisar, analisar e interpretar o conjunto de informações em busca de uma resposta a uma determinada questão. Lembramos que “Documentos” cobrem todos os fundamentos de um tópico: livros, artigos de jornal, artigos de jornal, registros históricos, relatórios governamentais, tecidos e dissertações. (MAZUCATO et al., 2018)

Em termos de abordagem, este estudo se caracteriza como qualitativo, porque analisa o tema que está sendo discutido em termos de força e não numéricos. É, portanto, afetado, portanto, pelos aspectos imensuráveis da verdade, que se centram na compreensão e interpretação da dinâmica das relações sociais. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Em termos de sua natureza, esta pesquisa está em consonância com a pesquisa experimental, pois visa fornecer informações aprofundadas sobre o problema, para ser mais específico ou para formar teorias hipotéticas. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Além disso, o experimento visa facilitar a determinação do tema de pesquisa; definição direta de metas e construção de ideias ou descubra um caminho de abordagem para o tópico. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto ao método de abordagem, este estudo abraça a prática porque visa argumentos indutivos para conduzir a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que aquilo em que se baseou. As considerações finais são avaliadas, assim, como uma revelação factual do que foi investigado, analisado, interpretado; é uma

combinação marcante de ideias-chave e descobertas-chave, expressas com precisão e clareza. (MARCONI; LAKATOS, 2003)

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em geral, gestores de projetos, quase sempre reclamam que gastam boa parte do tempo falando com os clientes. Entende-se que conversar é a parte mais importante de seu trabalho, pois viabiliza um melhor fator de desenvolvimento no desempenho de tarefas. Até mesmo com gestores que tem experiência no processo de comunicação, ato é complexo podendo gerar conflitos para o desenvolvimento de habilidades e de descoberta de seu público-alvo determinante, ou seja, as pessoas que devem ouvir e com quem deve-se falar.

Se esse procedimento não for realizado e se deixando-se levar pelas intuições, o gestor/cliente pode acabar conversando com pessoas erradas, e neste sentido deve-se pensar e planejar estratégias de comunicação. Ao delimitar o público alvo, permitirá que gaste menos tempo com as conversas improdutivas. A não identificação do público alvo é um risco altamente afrontoso ao projeto, podendo o gestor deixar passar o desejo de um cliente ou pode também perder alguma informação crucial para o ciclo vital do projeto. Há também o popular risco de esquecer uma tarefa ou então deixar de realizar algumas mudanças levamos em desejo pelo cliente.

O público-alvo do gestor pode ser classificado como pessoas que estão envolvidas diferentemente no projeto e que pode corresponder à equipe do projeto, mas é preciso incluir fornecedores e outros profissionais responsáveis por atividades relacionadas ao projeto, além da equipe. Os clientes do projeto (partes interessadas) são as pessoas ou os grupos de pessoas que irão receber de forma passiva o projeto, e outros *stakeholders*, entram na inclusão de todas as pessoas envolvidas no projeto ou capazes de algum modo influenciar em algum elemento ou em seu resultado.

Em antecipação aos projetos, o gestor deve manter as comunicações rotineiras com a equipe, caso contrário o projeto nunca sairá do papel, deve-se também dirigir à equipe para explicar o que deve ou não ser realizado e direcionar o trabalho. Além disso é responsabilidade do líder manter a equipe bem informada na execução do projeto com relatórios e atualizando constantemente o plano e escopo, conforme eles se modificam durante seu desenvolvimento

Tem como função levar as instruções específicas para seu grupo de trabalho sobre as tarefas que cada membro da equipe irá realizar em cada etapa, e motivar a equipe para que o trabalho seja realizado de forma eficiente e eficaz, tendo a vigência de conferir o progresso da equipe. O suporte necessário deve ser atenciosamente fornecido para manter o projeto em andamento, entendendo os riscos e oportunidades conforme eles surgirem, tendo bem clara a dinâmica de equipe para que haja intervenção gerencial quando necessário, e o mais importante ponto, ouvir a equipe sobre determinadas ideias que podem ser ou não acrescentadas em um projeto realizando relatórios de reuniões para avulsar a criatividade, e alimentar o sucesso rumo ao objetivo final.

Ao realizar todas as etapas descritas, é preciso absorver a aprendizagem e distinguir o que é relevante para a equipe na qual se está trabalhando e qual a melhor forma de se comunicar com ela. Há realmente, um grandioso número de pessoas que formam a equipe. É possível então refletir quais pessoas de maneira direta e indireta que fazem parte da equipe, tais como, fornecedores terceirizados, especialistas na área do projeto entre outros..

### **A comunicação com o público-alvo do projeto**

Há grandes motivos para continuar expandindo a comunicação entre o gestor de projetos e seu próprio público alvo, dentre esses motivos vale ressaltar, o desejo do pensamento coletivo, já que o cliente é quem rentabiliza o projeto, tendo o direito de entender o andamento de todo o processo e saber se o profissional gestor está utilizando de forma adequada os recursos que ele tem disponibilizado. É preciso deixar transparente quais recursos são limitados, entendendo a fundo que os gestores dependem deles para que o projeto tenha sucesso, sendo por este motivo a necessidade de manter o cliente propriamente informado sobre todo mecanismo que envolve sua utilização no processo.. Uma palavra-chave para que um gestor de projetos tenha sucesso é a confiança, porém ela não vem automaticamente, pelo contrário, a confiabilidade deve ser conquistada de modo calmo e gentil. Para isso, nada melhor que manter laços e uma boa comunicação com as partes de interessadas..

Um projeto pode mudar tudo, mas talvez o atributo do cliente seja não gostar de novas mudanças, e por esses motivos que é precisamente viável discutir tudo em

detalhes com o mesmo, deixando tudo esclarecido de forma que não fique nada para trás, pois posteriormente pode haver retardo de desenvolvimento dificultando sua conclusão. Digamos que uma parte interessada contrate um gestor de projetos para anunciar sua marca na internet, deve haver comunicação sobre o custo total viabilizado para suprir os anúncios e cada elemento utilizado para a divulgação desde a construção da marca até a venda de determinado produto ou serviço para um determinado público alvo.

De acordo com Fleury (2002), a conversa é o ato de compreender não somente o outro, mas a si mesmo, no contexto organizacional implica entrar em um acordo a respeito dos objetivos e metas da empresa, participar dos projetos e da gestão. A autora evidencia a importância de se substituir modelos organizacionais que se estruturam com base em comunicações verticais, ou seja, que dificultam a participação do colaborador, e seu contato com os líderes. É importante que as organizações adotem fronteiras muito mais flexíveis, que permitam uma troca mais simplificada de informações, facilitando a comunicação geral.

Ainda segundo a autora, a comunicação é um elemento essencial para a circulação do conhecimento, o que favorece a inovação; a disseminação de novas ideias e alternativas que tem um impacto muito mais significativo no contexto empresarial quando são compartilhadas com vários profissionais, do que quando são propriedade apenas de alguns. Sendo assim, favorecer a comunicação é investir no desenvolvimento da empresa, se trata de uma estratégia competitiva.

Nesta ótica, é importante que as empresas possuam ferramentas adequadas que possam promover o bom fluxo de informações e canais de comunicação entre os diversos setores da organização, bem como líderes que favoreçam esse movimento e atuem como uma ponte de comunicação entre setores e direção da empresa, conectados a equipe de Recursos Humanos. É essencial que a organização tenha meios de promover a capacitação de seus líderes bem como gerir recursos adequados para a contratação e novos que possuam capacidade de gestão estratégica, pois são estes profissionais responsáveis pela condução de equipes para alto desempenho, com a função de motivá-las e permitir uma boa integração entre todos.

Conforme apontamentos de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), os líderes da empresa tem um papel essencial no desenvolvimento de todas as atividades e

planejamentos, sendo importante para a empresa a adoção de uma liderança estratégica. Deve-se contemplar as barreiras de comunicação observadas nas organizações com base nas críticas dos funcionários e demais dados avaliados ao longo do trabalho, neste sentido é possível identificar falhas na liderança e perceber: a falta de importância dada aos processos de comunicação empresarial no contexto interno.

As falhas nos processos de comunicação não podem impedir o funcionamento de uma empresa, conforme aponta Fleury (2002), porém, podem resultar em perdas e disfunções que podem afetar negativamente o desempenho geral da empresa.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) afirmam que uma liderança estratégica é fator essencial para promover integração, facilitar o fluxo de informações e promover inovação. Frente aos problemas de comunicação, é importante observar que a comunicação eficiente auxilia na melhora do fator comprometimento de todos os colaboradores com os objetivos e metas da empresa e na promoção de inovação.

Os valores e as práticas de liderança são essenciais para modelar o sistema de comunicação adotado neste contexto. Assim, é possível afirmar que a mudança é essencial para melhorar a situação da empresa frente a comunicação organizacional devendo o investir na capacitação dos líderes com orientação para a liderança estratégica; com isso, será possível que a partir de suas decisões, ocorram mudanças na forma como os processos de comunicação são tratados no contexto da empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

É importante que a empresa conte com líderes que tenham competência para gerir estrategicamente, favorecendo os interesses da empresa sem deixar de lado os interesses dos colaboradores; Fleury (2002) indica que competência se trata de um conjunto de aprendizagens no âmbito social e comunicacional; para um líder competente ao saber agir frente aos outros. É importante que tenha facilidade em mobilizar, integrar e transmitir conhecimentos, recursos e habilidades, o que somente pode ser feito a partir de processos de comunicação adequados.

Tendo em vista a modificação constante nas relações de trabalho e no modo como as atividades são desempenhadas no dia-a-dia de colaboradores, seus pares, superiores etc., torna-se cada vez mais necessário e essencial que a comunicação seja feita de maneira assertiva, no intuito de garantir e maximizar resultados

organizacionais. Este trabalho buscou, portanto, analisar a importância da comunicação no gerenciamento de projetos, visto que uma boa comunicação é capaz de corroborar para resultados efetivos.

Inicialmente na introdução foi realizada uma breve contextualização acerca da importância do tema e da necessidade crescente de uma boa comunicação no ambiente organizacional e até mesmo entre indivíduos. Logo em seguida buscou-se fazer um levantamento bibliográfico que pudesse dar embasamento teórico adequando para este trabalho. Além disso foi realizada uma pequena pesquisa qualitativa através de questionário a qual apontou-se o levantamento das respostas através de um roteiro de entrevista previamente estruturado, com 17 questões e aplicado em 13 gestores de projetos. Ademais as respostas foram organizadas em tabelas possibilitando observar apontamentos na análise dos resultados proposta.

De modo geral e de maneira sucinta, de acordo com a análise individual de cada pergunta estabelecida na pesquisa, nota-se que as respostas dos entrevistados possuem certa consonância diante do estabelecido previamente no referencial teórico abordado, não se destoando por completo. Inicialmente os mesmos foram questionados a respeito da clareza do termo de referência a qual descreve detalhadamente suas funções para o cargo liderança e suas responsabilidades, a qual foi assinado no momento da contratação e se as atividades a serem desempenhadas estavam presentes no mesmo.

Através das respostas analisadas, fica claro que o termo foi esclarecedor e que dúvidas pontuais eram esclarecidas antes mesmo, que qualquer documentação fosse assinada. Logo em seguida as outras perguntas refletiam sobre situações inesperadas no ambiente de trabalho e conhecimento prévio da missão da organização antes de atuação em seu quadro. Para muitos gestores é comum que aconteça imprevistos no ambiente de trabalho e que estes são recorrentes. Seria necessário apenas se adequar; no entanto em relação a missão da organização não era do conhecimento de todos. Boa parte apontou que fez estudos relacionados a organização no momento em que uma vaga estava sendo pleiteada.

Além disso, os resultados apontam que não é comum que um gestor de projetos monte sua equipe de trabalho por contratação. A organização destina os colaboradores que estão aptos aquele projeto, conforme demanda do mesmo. Logo,

é comum que os gerentes de projetos tenham uma equipe pronta, quando chegam na organização.

Em relação aos projetos realizados poucos possuem autonomia para escrever ou efetuar mudanças em projetos caso vejam como necessário. O comum é trabalhar em projetos já prontos, devendo buscar na figura de um superior, autorização para eventuais mudanças nos escopos dos projetos. No que compete a comunicação realizada nos projetos não existe de fato um plano de gerenciamento da comunicação. Observa-se apenas, ações de comunicação entre setores e equipes, já existentes. Além disso, as ferramentas utilizadas na comunicação, advém dessas ações.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nota-se que há um consenso a respeito da falha na comunicação dos setores dentro das organizações de modo geral. Os entrevistados apontam que é necessário entender a importância da comunicação e pensar em estratégias que possam melhorar a mesma, visando sempre a maximização de resultados e agilidade nas atividades desempenhadas.

Conforme observado na análise realizada, para muitos gestores de projetos, uma comunicação adequada no gerenciamento de projetos é requisito básico para o bom desempenho das atividades relacionados aos projetos e sucesso dos mesmos. Observou-se através desta contemplação que ainda que há falhas em diversos pontos e que precisa ser melhorada conforme apontam muitos gestores. Além do mais, não só nas atividades relacionadas aos projetos, mas na comunicação de uma organização, entre os pares, entre os superiores é preciso que nasça uma consciência de que a comunicação é ferramenta fundamental e que condiciona melhores condições de trabalho e até mesmo no modo como os colaboradores se relacionam. Isso pode possibilitar, portanto, que se tenham, por exemplo, retrabalhos ou que determinadas etapas não sejam cumpridas em tempo hábil.

O mundo atual vive a era da comunicação, mas por diversas vezes essa comunicação não é efetuada da melhor forma possível. É preciso identificar as necessidades e demandas de cada setor e fazer com que a informação chegue de modo adequado, facilitando assim os processos organizacionais. E na gestão de

projetos isso não é diferente. Pensar nas conexões que as etapas e fases de um projeto precisam ter é fundamental para que os objetivos desenhados no início do projeto proposto sejam alcançados com êxito. Além do mais, somente após o bom êxito das tarefas e alcance dos objetivos é que o projeto poderá ser avaliado positivamente.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. A. S. A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *EXEDRA - Revista Científica ESEC*, n.8, p. 90-103, 2013.

BARROS, D. M. L.; MATOS, N. S. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. *Revista de Administração*, v. 13, n. 23, p. 1-18, 2015.

FILHO, A. G.; BLIKSTEIN, I. Comunicação Assertiva e o Relacionamento nas Empresas. *GV Executivo*, v. 12, n. 2, p. 28-31, jul./dez. 2013.

FLEURY, M. T. L. (Coordenadora). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. *Métodos de pesquisa*. Plageder, 2009.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In: MARCHIORI, M. Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, p.167-190, 2006.

LOPES, A. S.; ALVES, A. S. Comunicação em projetos: Pessoas e tarefas. *Anais do V SINGEP - Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, São Paulo, p. 1-13, nov. 2016.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão – Comunicação e Cultura*, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p.145-159, jan./jun. 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

MAZUCATO, Thiago et al. *Metodologia da pesquisa e do trabalho científico*. Penápolis: FUNEPE, 2018.

MELO, J. P.; CRUZ, S. A. *A importância do gerenciamento da comunicação na gestão de projetos de arquitetura*. *In: 9º Congresso Pós-Graduação UNIS*, mai. 2016.



MELO, V. P. C. A Comunicação Interna e sua Importância nas Organizações. *Tecitura*, v. 1, n.1, p. 1-12, 2006.

MENAN, M. G. A importância da comunicação interna nas organizações. *Inesul*, p. 1-11, 2011.

OLIVEIRA, A. V.; SANTOS, E. R.; SILVA, K. C. F.; BRITO, L. S.; SOUZA, M. C.; PIZZONI, T. G. P. Comunicação Organizacional como Estratégia de Gestão. *Revista Científica da AJES - Faculdade do Vale do Juruena, Juína*, v. 7, n. 13, p. 1-10, jan./jun. 2018.

PONCHIROLLI, Osmar et al. O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo. 2000

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. *In: BEUREN, I. M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2003.

REIS, H. S. *Alinhamento estratégico com informação clarificada, comunicação assertiva, estratégia pré-definida e recursos qualificados*. (Dissertação de Mestrado) Instituto Superior de Gestão - Business & Economics School, Lisboa, 2017.

SAMAD, W. G. A. A importância da comunicação no gerenciamento do projeto. Instituto de Educação Tecnológica. IETC. Belo Horizonte. Outubro, 2013.

SANTOS, C. I. F. *A comunicação com a equipe: que procedimentos adaptar para aumentar a produtividade*. (Dissertação de Mestrado) Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2014.

SILVA, M. A. C.; REGO, M. L.; JUNIOR, J. E. M. F. É mais importante comunicar do que fazer: como é feita e percebida a comunicação nos projetos segundo o gerente de projetos brasileiro. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, v. 6, n. 2, p. 16-26, mai./ago. 2015.