

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

**LUCIANO KAZUTOMI IWASHE**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM GESTÃO DE MUDANÇAS E  
SEU IMPACTO NOS PROJETOS**

**SÃO PAULO**

**2012**

LUCIANO KAZUTOMI IWASHE

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM MUDANÇAS PLANEJADAS E  
SEU IMPACTO NOS PROJETOS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Projetos da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão de Projetos.

SÃO PAULO

2012

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, pois sem o apoio que eles sempre me deram, provavelmente eu não chegaria até aqui.

Aos meus amigos e mestres, profa. Dra. Élide Jacomini Nunes, prof. Hélio Yasuki Seki e prof. Kassya Christina Rigolon de Andrade que me ajudaram no desenvolvimento desse trabalho através dos seus conhecimentos, dando novos caminhos a esse estudo.

À minha esposa, Cintia Sayuri Okado Iwashe, que nos momentos mais delicados e difíceis sempre me apoiou, renovando as expectativas desse trabalho.

“ O que a comunicação faz para uma empresa se parece com o que a corrente sanguínea faz para o organismo. A corrente sanguínea supre todas as células do organismo com oxigênio. O sistema de comunicação supre todas as necessidades – departamentos, pessoas – da empresa com informação. Privadas do oxigênio, as células funcionam mal e morrem. Sem a informação necessária, as pessoas e departamentos dentro da empresa funcionam mal, o que na certa leva a uma espécie de influencia final para elas e para a empresa com um todo “

Hamptom

## RESUMO

Hoje em dia as empresas vivem um cenário de grandes mudanças, transformações em todos os setores da empresa. A área que mais sofre com as mudanças chama-se Gestão de Projetos. Todos os projetos necessitam alinhar com o planejamento da empresa, mas nem sempre isso é possível em sua totalidade. É considerado como um dos pontos principais em Gestão de Projetos chama-se Gestão do Conhecimento dentro do qual a Gestão da Comunicação está ligada diretamente a Gestão de Mudanças. Concluindo a Gestão da Comunicação trás diretamente a Gestão de Mudanças em si, toda comunicação causa uma mudança. Através do presente trabalho cujo o tema “ A Importância da Comunicação em Gestão de Mudanças e seu Impacto nos Projetos”, tem como objetivo analisar a comunicação na gestão de mudanças e as consequências que trazem aos projetos. Este trabalho visa demonstrar qual o motivo principal para as falhas, o descumprimento dos prazos, entre outros pontos que causam o fracasso nos projetos. Como descrito no trabalho, o ponto principal para o sucesso e fracasso do projeto está ligado diretamente e indiretamente a comunicação em equipes. Para tal a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e como referencial teórico Kerzner, Gasnier, Senge, PMI entre outras bibliografias.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Gestão da Comunicação, Gestão de Mudanças Planejadas, Impacto, Projetos.

## ABSTRACT

Nowadays companies are experiencing a great change of scenery, change in all sectors of the company. The area that suffers most from the changes called Project Management. All projects need to align with the company's planning, but this is not always possible in its entirety. It is regarded as one of the main points in Project Management called Knowledge Management within which the Communication Management is linked directly to Change Management. Completing the Communication Management directly behind the Change Management itself, all communication causes a change. Through this work whose theme "The importance of communication in change management and its impact on project" aims to analyze communication in change management and the consequences they bring to projects. This paper demonstrates that the main reason for the failure, the failure of deadlines, among other points that cause failure of the project is linked directly and indirectly communicating in teams. For that the methodology used was the literature research and as theoretical Kerzner, Gasnier, Senge, PMI and other bibliographies.

*Key words: Project Management, Communication Management, Change Management Planned, Impact Projects.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Interfaces de comunicação do projeto.....	23
Figura 2 - Diagrama de Comunicação.....	24
Figura 3 - Modulo Clássico de Comunicação.....	29
Figura 4 - Modelo mais Elaborado de Comunicação.....	29
Figura 5 - Forças de Resistência à Mudança.....	48
Figura 6 - Dimensões da Comunicação em Projetos.....	50

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Benefícios mais Importantes para as Organizações. ....	16
Tabela 2- Habilidades mais Valorizadas pelas Organizações.....	16
Tabela 3- Problemas que Ocorrem com mais Frequência. ....	17
Tabela 4- Habilidades Deficientes.....	18



## LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 - Probabilidade de Comunicação Técnica em Função da Distância Física entre as Unidades de Trabalho. ....	33
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Modelo de Definição das Oitos Partes. ....	26
Quadro 2- Barreiras Gerais da Comunicação. ....	33
Quadro 3- Barreiras no Âmbito Organizacional. ....	34
Quadro 4- Barreiras Durante os Processos de Codificação e Decodificação de uma Mensagem. ....	35
Quadro 5- Forças para a Mudança. ....	44

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS.....	14
1.1.1	OBJETIVOS GERAIS .....	14
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.2	JUSTIFICATIVAS.....	14
1.3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	19
1.4	ESTRUTURA DA MONOGRAFIA .....	19
<b>2</b>	<b>COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>21</b>
2.1	PROCESSO DE COMUNICAÇÃO .....	24
2.2	ESTILO DE COMUNICAÇÃO.....	26
2.2.1	COMUNICAÇÃO FORMAL.....	27
2.2.2	COMUNICAÇÃO INFORMAL .....	28
2.3	MODELOS DE COMUNICAÇÃO, RUÍDO E FEEDBACK.....	29
2.4	BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO .....	31
2.5	PROBLEMAS COMUNS DA COMUNICAÇÃO <sup>1</sup> .....	35
2.5.1	DIFICULDADE DE COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS .....	36
<b>3</b>	<b>REQUISITOS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFICIENTE<sup>2</sup> .....</b>	<b>38</b>
3.1	CONFRONTAR.....	39
3.2	ATENÇÃO.....	40
3.3	INTENÇÃO .....	40
3.4	DUPLICAÇÃO E COMPREENÇÃO.....	41
3.5	CONFIRMAÇÃO .....	42
<b>4</b>	<b>GESTÃO DE MUDANÇAS .....</b>	<b>43</b>
4	OBJETIVOS E FATORES QUE ESTIMULAM A MUDANÇA.....	43
5	MUDANÇA PLANEJADA .....	45
6	REAÇÃO A MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	47
<b>5</b>	<b>A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES DE PROJETOS .....</b>	<b>49</b>
5.1	COMUNICAÇÃO NO PROJETO .....	49
5.2	COMUNICAÇÃO CONSTANTE E EFETIVA ENTRE TODOS OS ENVOLVIDOS...	52
5.3	COMUNICAÇÃO É PREPARAR A MUDANÇA.....	53

5.4	COMUNICAR-SE DE FORMA PLANEJADA <sup>3</sup> .....	54
5.5	CONDIÇÕES DE SUCESSO DE UMA BOA COMUNICAÇÃO .....	55
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>58</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Benchmarking (2008) (Análise comparativa), realizado pelo PMI Brasil, os problemas mais agravantes encontrados nos projetos estão relacionados ao escopo mal definido e recursos disponibilizados para o projeto de maneira incorreta. Estes problemas afetam em geral mais de 50% das organizações.

Em geral os problemas ocorrem por vários motivos, em especial a comunicação. A comunicação tem sido um assunto muito discutido, que vem emergindo e apresentando novos paradigmas de acordo com a sociedade (grau de instrução, escolaridade, cultural, entre outras) que colabora com o avanço tecnológico.

A comunicação interpessoal é de fundamental importância para o desenvolvimento do profissional. Todo líder deve saber comunicar-se para motivar os colaboradores e buscar agregar valores no trabalho em equipe, onde uma liderança eficaz alia os objetivos da organização com os dos colaboradores envolvidos.

Em busca de competitividade entre os produtos, começaram a existir transformações constantes no mercado, com isso o tempo é o principal meio entre os homens e as organizações.

Com mudanças constantes e diretas em tempo curto, se deve em parte pela evolução dos meios de comunicação, recursos disponibilizados pela informática além de processos padronizados, isso faz com que o ciclo de vida do produto e o ciclo do produto seja alterado constantemente.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 OBJETIVOS GERAIS**

O objetivo deste trabalho é desenvolver um estudo sobre a importância da comunicação em gestão de mudanças e seu impacto em projetos, demonstrar as consequências de sua presença e ausência nas e os seus impactos nos projetos.

O problema a ser pesquisado está relacionado com as interferências e os impactos da comunicação interna.

### **1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

O objetivo específico deste trabalho é explicar alguns dos elementos de comunicação, descrever os diferentes métodos de informação e listar os métodos para aprimorar a comunicação nos projetos

## **1.2 JUSTIFICATIVAS**

Com o avanço da globalização a palavra “Comunicação” é de muita importância na era da informação. O desenvolvimento de tecnologias, a união de diferentes culturas e etc. Contudo, ainda são notadas falhas na comunicação nos mais diversos ambientes.

Desde que nascemos temos a preocupação de comunicar com o mundo exterior, isso sempre foi e sempre será um esforço para tornar as relações viáveis,

transmitir desejos, necessários e uma forma de estabelecer mudanças e a convivência.

Para Scrofemeker (2006, p.48) a comunicação no âmbito das organizações “abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos”.

Acredita-se que a comunicação tem um papel fundamental no processo de gestão do conhecimento ao propiciar que as informações e dados sejam repassados e especialmente, compartilhados, para posterior avaliação e processamento pelos indivíduos. A comunicação é mais que uma simples via de circulação de informações de dados (BALDISSERA, 2000), sendo necessário considerar todos os aspectos relacionados, interna e externamente, bem como a própria complexidade que envolve todos os processos comunicativos (KUNSCH, 2003)

Com a modernização o foco empresarial é enfrentar a competitividade e sobreviver no mercado globalizado. A exigência de mudanças estratégicas no ramo empresarial faz com que a comunicação seja considerada um importante instrumento. As organizações necessitam se transformar para poder competir no mercado atual e futuro e for capaz de construir e gerenciar ativos físicos, desenvolver ativos intangíveis, com os quais a comunicação.

Agora sem se tratar de um projeto, como o gerente obtém a confiança dos clientes interessados em efetuar a mudança, obedecendo aos objetivos (prazo, custo, qualidade e escopo), estão sendo alcançadas dentro das condições exigidas?

Caso os envolvidos estiverem sendo informados e nivelados corretamente, o projeto estará no rumo do sucesso. Em um projeto existem muitas outras características e se a comunicação não for adequada, o gerente terá um desgaste maior para conseguir um resultado positivo no final.

Segundo o Benchmarking (2010) os benefícios mais importantes para a organização são listados na tabela 1.

	<b>Benefícios Mais Importantes</b>	<b>2010</b>
1	Controle Mais Efetivo	54,70%
2	Maior Eficiência	45,40%
3	<b>Comunicação Mais Eficaz</b>	<b>43,40%</b>
4	Cultura Organizacional	35,90%
5	Foco Estratégico	35,50%
6	Confiabilidade nas Informações	27,70%

Tabela 1- Benefícios mais Importantes para as Organizações.  
Fonte: Benchmarking, 2010

Na tabela 1 a comunicação mais eficaz é considerada como o terceiro item mais importante para as organizações com 43, 4% de aceitação, em segundo lugar a maior eficiência e logo em primeiro o controle mais efetivo com 54, 7% de exigência.

Na tabela 2 temos uma comparação entre 2010 e 2011. Em 2010 a liderança é considerada como a habilidade mais valorizada em uma organização com 47, 8% seguida com 44,2% da comunicação, já em 2011 o quadro se inverte e a comunicação é líder com 57,4% seguida da liderança com 49,3%. Isso faz com que gerentes de projetos necessitem de um alto grau de empregabilidade da comunicação para com seus subordinados e assim verificar o porquê de insucessos de projetos.

	<b>Habilidades mais Valorizadas</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
1	Liderança	47%	49,30%
2	<b>Comunicação</b>	<b>44,20%</b>	<b>57,40%</b>
3	Negociação	35,20%	40,30%
4	Conhecimento em Gerenciamento de Projeto	31,50%	31,00%
5	Conhecimento Técnico	28,20%	25,20%

Tabela 2- Habilidades mais Valorizadas pelas Organizações.  
Fonte: Adaptado pelo autor com relação ao Benchmarking, 2010

Na tabela 3, segundo o Benchmarking (2010) os problemas ocorrem com mais frequência, em primeiro o não cumprimento dos prazos com 60, 2% em segun-



do a mudança de escopo constante com 43, 0%, em terceiro problemas de comunicação com 40, 1%, em quinto o escopo não definido adequadamente com 39, 5% e assim por diante. Já no Benchmarking (2011), problemas com comunicação aparece em primeiro lugar com 72,10%, em segundo o não cumprimento dos prazos com 67,0% e em terceiro vem empatados mudança constante de escopo e escopo não definido adequadamente com 62,10% e assim por diante. Nessa tabela podemos visualizar que de 10 itens analisados, seis são problemas referentes com a comunicação.

	<b>Problemas que ocorrem com mais frequência</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
1	Não cumprimento dos prazos	60,20%	67,90%
2	Mudança de constante de escopo	43,00%	62,10%
3	<b>Problemas de comunicação</b>	<b>40,10%</b>	<b>72,10%</b>
4	Escopo não definido adequadamente	39,50%	62,10%
5	Não cumprimento do orçamento	28,30%	42,40%
6	Recursos humanos insuficiente	28,30%	52,90%
7	Concorrência entre o dia-a-dia e o projeto na utilização dos recursos	27,60%	45,60%
8	Risco não avaliado corretamente	22,90%	52,60%
9	Mudança de prioridade constante ou falta de prioridade	19,80%	42,10%
10	Problema com fornecedor	17,70%	28,20%

Tabela 3- Problemas que Ocorrem com mais Frequência.  
Fonte: Adaptado pelo autor com base no Benchmarking , 2010 e 2011

Muitos gestores de empresas tem o total desconhecimento da comunicação como problema em projetos por se tratar de aspectos intangíveis, difíceis de serem mensurados quantitativamente, por isso sofrem muita discriminação e críticas.

Entretanto, várias pesquisas (ver tabela 3) vêm colocando a comunicação no mundo empresarial como um tema de extrema importância. Existe um alto índice de empresas que relacionam o problema de comunicação com a competitividade.

Na tabela 4, citamos as habilidades deficientes nas organizações. A comunicação vem em primeiro lugar como sendo o principal motivo dentre todos, tanto em 2010 quanto em 2011.

Para os novos gerentes de projetos a tabela 4, fica como sendo um importante quadro de informações, apontando quais as habilidades devem receber mais atenção em treinamento internos ou externos nas empresas.

	<b>Habilidades Deficientes</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
1	Comunicação	53,80%	41,40%
2	Gerenciamento de conflitos	42,60%	33,80%
3	Capacidade de integrar as partes	35,00%	30,00%
4	Conhecimento em gerenciamento de projetos	28,20%	32,70%
5	Política	24,70%	23,30%
6	Negociação	23,00%	25,40%
7	Liderança	21,80%	23,60%

Tabela 4- Habilidades Deficientes.

Fonte: Adaptado pelo autor com base no Benchmarking, 2010 e 2011

A dificuldade é caracterizada por BUENO (2003, p. 13) como:

...apesar de crescente profissionalização da área, o empirismo ainda governa a maioria das ações e estratégias de comunicação postas em prática pelas empresas ou entidades. Evidentemente, a intuição e a experiência são relevantes, mas é preciso incorporar a prática de pesquisa, de desenvolvimento de metodologias para mensurar resultados, o que permitirá que se atinja um novo patamar.

No momento atual as organizações necessitam de transformações para competir no mercado e capacidade para construir e administrar os ativos físicos, explorar ativos intangíveis como a comunicação.

Imaginar o desenvolvimento organizacional entende-se em uma mudança planejada com a finalidade de perpetuar a necessidade de auto renovação da em-

presa através de soluções de problemas e da visualização da realidade e da dinâmica do negócio.

Para BUENO (2003; p. 46) "os desafios que a 'nova economia' impõe às organizações - entidades, associações, etc. - resvalam, sempre em questões afetas ao bom desempenho da comunicação".

### **1.3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Esta monografia é uma pesquisa empírica, com a modalidade bibliográfica, com abordagem qualitativa e tem por objetivo contribuir para a compreensão da comunicação em gestão de mudanças e seu impacto nos projetos, a partir da percepção gerencial sobre seu conceito e variáveis relacionadas, tais como facilitadores, dificultadores e reações. Essa percepção foi comparada com a leitura sobre o tema.

O trabalho está baseado em uma pesquisa secundária com dados bibliográficos, entre eles os principais são Benchmarking em gerenciamento de projetos, divulgados pelo PMI Brasil no Guia PMBOK, Kerzner, Senge, Gasnier dentre várias outras bibliografias.

### **1.4 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA**

Esta monografia está dividida em 7 seções:

- Na seção 1 trata da introdução, objetivos gerais e específicos, justificativas, metodologia de pesquisa e da estrutura;

- A seção 2 é tratado de definições da comunicação, processos de comunicação, estilo de comunicação que se divide em comunicação formal e informal, modelos de comunicação, ruído e feedback, barreiras da comunicação e por ultimo problemas comuns da comunicação como a dificuldade de comunicação nas empresas;
- A seção 3 apresenta alguns requisitos para uma comunicação eficiente, o tópico abordado foi confrontar, atenção, intenção duplicação e compreensão e confirmação;
- A seção 4 é tratado tema de gestão da mudança com definições, objetivos e fatores que estimulam a mudança e suas reações;
- A seção 5 aborda o assunto como a importância da comunicação em ambientes de projetos, como comunicação no projeto, comunicação constante e efetiva entre todos os envolvidos, comunicação da equipe de projeto, comunicação é preparar a mudança e por ultimo comunicar-se de forma planejada;
- Na seção 6 citamos a conclusão do trabalho;
- E por ultimo na seção 7 temos as referências bibliográficas.

## 2 COMUNICAÇÃO

No dicionário de comunicação de Barbosa; Rabaça (2001. P. 155), derivada do latim “*communicare*”, a palavra comunicação quer dizer “tomar comum”, “partilhar”, “repetir”, “associar”, “trocar opiniões”, “conferenciar”. É uma troca de experiências socialmente significativas ou um esforço para a convergência de perspectivas.

Encontra-se varias definições para a comunicação, varia de autor para autor de acordo com seu entendimento. Abaixo cito algumas definições encontradas:

Em Pereira (2007, p.10) encontra a definição para a comunicação como sendo:

Ato de comunicar (algo) ou de comunicar-se (com alguém), diz o dicionário [...]. Quando eu comunico alguma coisa a alguém essa coisa se torna comum a ambos. Quando se publica uma notícia ela passa a fazer parte da comunidade. Comunicação, comunhão, comunidade, etc., são palavras que tem a mesma raiz e estão relacionadas à mesma ideia de algo compartilhado.

Já para Kunsch (2003, p. 149), ele defini da seguinte maneira:

A comunicação organizacional, como objetivo de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre organização e seus diversos públicos.

Outra forma encontrada por Bueno (2009, p.4) é Conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse.

A forma de Andrade (1993, p.34) expressar o significado de comunicação é a seguinte:

É considerada como processo dinâmico mediante o qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e dele as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte a comunicação organizacional pode ser vista como fluxo de mensagem dentro de uma rede de relações interdependentes.

De acordo com o Benchmarking, (2008) realizado pelo PMI Brasil, a comunicação é um dos problemas mais agravantes encontrados nos projetos. Estes problemas afetam, em geral, mais de 50% das organizações que realizam a pesquisa.

De maneira geral, Gasnier (2008) identifica no processo de comunicação os seguintes elementos básicos: emissor, receptor, propósito, canal mensagem, protocolo, percepção, barreiras e *feedback* (realimentação, comentário). Segundo o autor, comunicação é o processo de transmissão e compreensão de informações, sejam ideias, conceitos, dados, instruções, autorizações, recados, histórias ou lições, nos dois sentidos e por meio do uso de símbolos cujos significados são comuns aos envolvidos.

Comunicar significa, assim, estabelecer comunhão, participar da comunidade através do intercâmbio de informações, conforme Carrilho e Caraça (1995, p.84):”e partilhar de informação e de conhecimento que hoje constitui qualquer comunidade – seja ela social ou política, cultural ou científica – determinando não só a sua forma como os seus objetivos”.

Os funcionários de organizações tradicionais questionam muito sobre a qualidade da comunicação exercida pela alta administração com o qual a considera muito boa para as empresas.

O gerente de projeto exerce a posição de expedir os meios de comunicação, podendo se considerado como um agente que promove a execução destes meios pela transferência pessoal de informações e necessidades, por meio das interfaces (STUKENBRUCK, 1978). Na figura 1, mostramos os quatro meios de comunicação importantes para um gerente de projeto. Ele é o responsável por divulgar as orientações e relatórios do projeto para seu superior, subordinados e clientes. Enquanto isso os superiores, subordinados e clientes entregam orientações, relatórios e política da empresa.

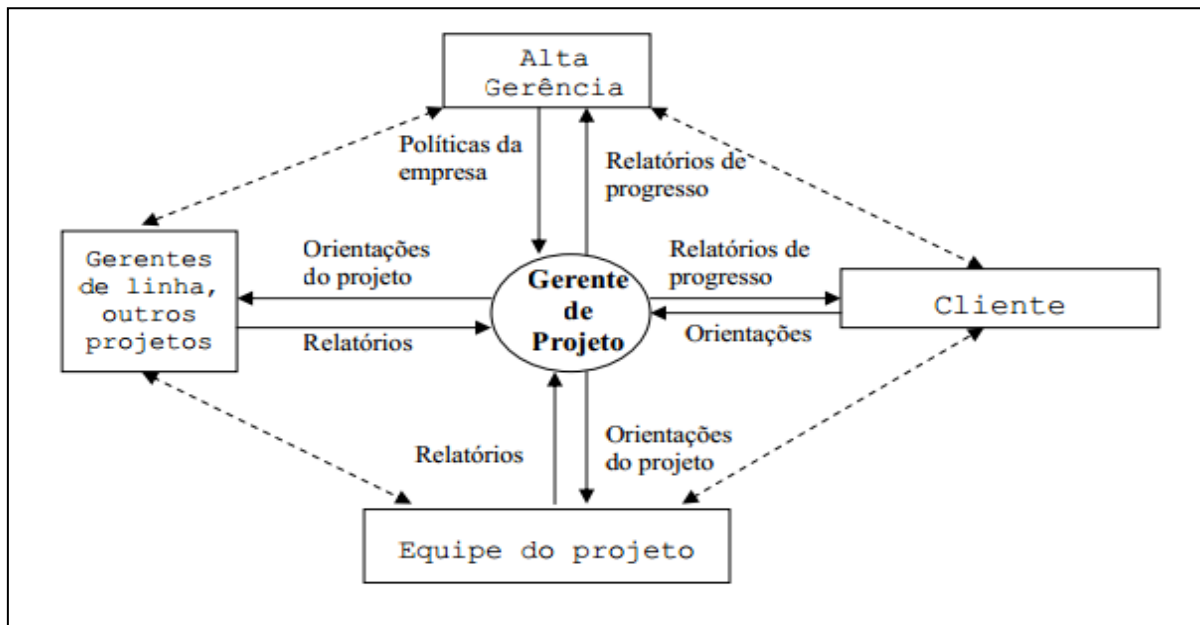


Figura 1 – Interfaces de comunicação do projeto  
 Fonte: STUCKENBRUCK, 1978, P. 37

Os processos principais inclusos no gerenciamento das comunicações envolvem (PMI, 2000):

- Planejamento das comunicações: determinar as informações e as comunicações necessárias às partes envolvidas do projeto;
- Distribuição das informações: tornar disponível regularmente as informações necessárias;
- Relato de desempenho: coletar e disseminar relatórios de posicionamento, medidas de progresso e previsões;
- Encerramento administrativo: disseminação de informações a respeito da conclusão do projeto, que podem servir de direcionamento para futuros projetos.

As principais competências que os integrantes de uma equipe devem desenvolver no campo das comunicações são: disposição para ouvir, e para falar e organização pessoal para participar. (MAXIMIANO, 2002)

A maioria das companhias acredita que uma boa metodologia de

gerenciamento de projetos conduzirá para uma efetiva comunicação, que permitirá a solidificação da gerência de comunicação mais informal do que formal. (KERZNER, 2000)

Segundo Chinem (2010, p. 2) os meios de comunicação social têm uma função importante de transmitir informação e auxiliar no processo de criação da cidadania. Isso demanda, necessariamente, liberdade.

## 2.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Para o PMI o emissor é responsável por gerar a mensagem determinando como esta será compreendida pelo receptor. O maior desafio na comunicação efetiva é de estimular, conquistar o receptor e continuar com a atenção no mesmo. O receptor, por sua vez, é responsável por garantir que a informação foi recebida na íntegra e entendida corretamente (PMI, 2004).

Na figura 2 temos um processo de como é uma comunicação.

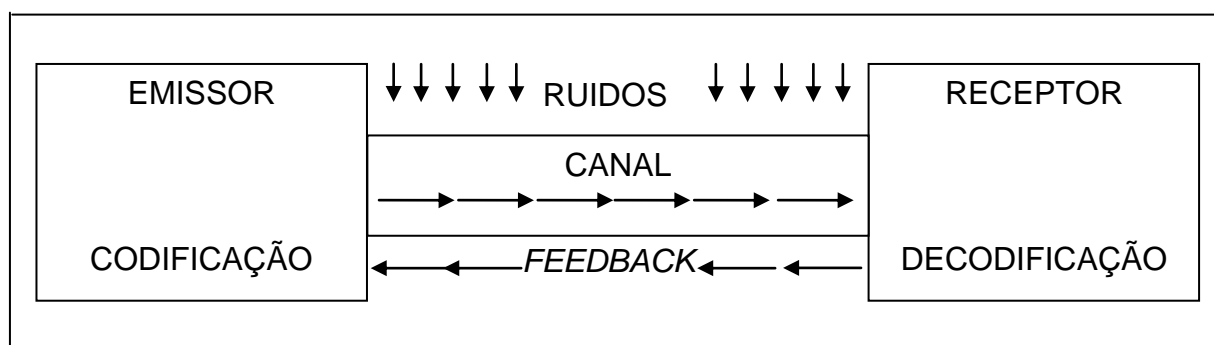


Figura 2 - Diagrama de Comunicação  
Fonte: CARVALHO, 2011

Nesta figura 2, é possível entender que:

- Emissor: é o elemento que origina e codifica a mensagem;
- Mensagem: pensamentos, fatos, ideias, entre outros, que possam ser



- reduzidos em códigos para ser compreensíveis por algum receptor;
- Canal: veículo ou método que transmite a mensagem;
- Receptor: é o elemento que recebe a mensagem;
- *Feedback*: é o ato de enviar um sinal ao emissor, garantindo a recepção de mensagem.
- Ruídos: são atritos que ocorrem durante o processo de envio/recebimento de mensagens.

Conforme explana Penteadó (1980), barreiras à comunicação podem ser facilmente detectadas no ambiente organizacional, destacando problemas de centralização de informações e questões que envolvem interpretação dúbias. O autor conclui que as organizações precisam desenvolver competências estratégicas para uma comunicação eficaz, que amplie a capacidade de um grupo de interpretar as informações e criar significados compartilhados.

Conforme Matos ( 2009 ), através da pesquisa realizada nos Estados Unidos mostraram que o tempo de trabalho de um profissional dentro da empresa está dividido da seguinte forma: 45% para escutar, 30% para falar, 16% para ler e 9% para escrever. O autor ainda complementa que o profissional utiliza em média apenas 25% de sua capacidade ao ato de ouvir, em razão de que enquanto o individuo escuta o interlocutor, ele (a) continua elaborando seus próprios pensamentos, e tende assim a aliviar-se do teor da conversação.

O modelo abaixo apresentado é composto de oito partes ou seja, fonte (emissor), a codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor, o ruído e o *feedback*. As seguintes definições são encontradas na quadro 1, para cada parte do modelo de comunicação mostramos uma definição:

Fonte (emissor)	Componente (quem ou o que) que emite uma mensagem para um receptor.
Codificação	Tradução de pensamentos ou ideias em uma linguagem que seja compreendida pelo receptor.
Mensagem	Conteúdo, ou seja, aquilo que é codificado e transmitido pela fonte emissora.

Canal	Método, mídia ou suporte de difusão da informação, por onde a mensagem é transmitida.
Decodificação	Percepção e interpretação do receptor com relação à mensagem recebida por ele.
Receptor	Quem recebe a mensagem.
Ruído	Qualquer fator que interfira no envio e no recebimento da mensagem gerando uma barreira na comunicação.
Feedback	Retorno que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem.

Quadro 1- Modelo de Definição das Oitos Partes.

Fonte: Elaborado pelo autor segundo definições de ROBBINS, (2008); CHAVES, (2008); PMBOK, (2008)

Entre as responsabilidades inerentes ao emissor e ao receptor, diz-se que “o emissor é responsável por tornar as informações claras e completas” ao receptor por sua vez “é responsável por garantir que as informações sejam recebidas integralmente, compreendidas corretamente e confirmadas” (PMI, 2008, p. 255).

Os processos de comunicação estão presentes a todo o momento na organização e dizem respeito aos mais diversos assuntos. Logo, compreender como os processos se dão além de conhecer e mapear os canais formais e informais nos quais esses processos circulam, constitui pela fundamental para a efetividade de mudanças.

## 2.2 ESTILO DE COMUNICAÇÃO

O modo como os membros da organização se comunicam depende, consideravelmente, das respectivas tendências ou estilos comunicacionais. (RIBEIRO, 2008, P.31)

O modelo assertivo é onde a pessoa é caracterizada pela expressão e auto promoção, expressa de forma direta, aberta e honesta sem tirar vantagem dos

outros, dando-lhes o direito de se exprimirem livremente; o modelo agressivo é idêntico ao anterior, no entanto tira injustamente partindo dos outros através de ameaças ou ataques pessoais; o modelo passivo tem como característica um comportamento tímido e retraído de uma pessoa; esta, por ter dificuldade em defender os seus interesses, dá outros a oportunidade de tirarem vantagens injustas. (RIBEIRO, 2008)

Entender os estilos pessoais de comunicação torna-se muito relevante uma vez que alguns estilos comunicacionais podem constituir uma barreira à comunicação (nomeadamente o estilo agressivo) e normalmente, “um comunicador com um estilo muito viciado tem dificuldade em comunicar com alguém cujo estilo seja notoriamente diferente”, e é compreensível que as “pessoas sintam mais conforto ao comunicarem com as pessoas que detenham estilos semelhantes aos seus”. Para além disso, é muito importante ter em atenção que “as diferenças de estilo podem resultar em dificuldades comunicacionais”, mas também podem constituir “formas criativas de resolver problemas”. (CUNHA et. al., 2003)

### **2.2.1 COMUNICAÇÃO FORMAL**

No mundo globalizado os meios de comunicação organizacionais mais comuns são a palavra falada, a intranet e os e-mails marketing. Estes se desenvolvem tanto de maneira formal quanto informal, principalmente no que se refere à comunicação formal. Por mais detalhado que seja o sistema de comunicações formais estabelecido, ele sempre será suplementado por canais informais, pelos quais fluirão informações, aconselhamentos e, inclusive ordens (BRAGA, 2008).

Para Kunsch (2003, p.82) “o sistema formal de comunicação de toda organização é o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecida de forma consciente e deliberada”.

Segundo Torquato (2004) se um gerente não conhece a natureza dos envolvidos nos projetos como: perfil, gostos, atitudes, expectativas, vontades, a realidade cotidiana dos funcionários e procura se comunicar, vai provocar ruídos em

sua comunicação.

Segundo Clemen (2005) os canais mais comuns em empresas são os canais impressos. Ele define em dois tipos os canais de comunicação: Canais impressos (jornal interno, revista interna, boletim gerencial, jornal mural e informativos dirigidos ou especiais), Canais virtuais (internet, jornais digitais, informes virtuais, e-mail, marketing, banners, pop ups, hot sites especiais).

### **2.2.2 COMUNICAÇÃO INFORMAL**

É uma comunicação construída na base da confiança mútua entre todos os envolvidos. Claro que isso não significa que você irá abolir a comunicação formal do projeto, ela é necessária no devido momento.

Conforme Keller (2005, p.24)

A comunicação está ligada à formação da opinião pública e de lideranças informais, eliminação de rede de boatos e ruídos, estabelecimento de relações solidárias etc. Estrategicamente planejada, a comunicação é realmente capaz de alcançar os resultados desejados pelas organizações.

Decorre dos ambientes de relacionamento. É utilizado pelos membros da organização para suprir as deficiências e minimizar a insegurança do sistema formal de comunicação, aprofundar as agregações do grupo formal e o seu entrosamento com a companhia, e favorecer o conhecimento coletivo.

Tem como características não ser padronizado (os temas nem sempre são relativos ao trabalho ou à empresa); circula por meio dos chamados grupos informais, e é necessário para solidificar os relacionamentos internos.

Um dos produtos mais conhecidos da rede informal é o conhecido “rádio peão” (REGO, 1986, p.117), que é o boato ou rumor. Formado às vezes por interesses maldosos, mas em grande parte decorrente da ansiedade, da insegurança e da falta de informações.

## 2.3 MODELOS DE COMUNICAÇÃO, RUÍDO E FEEDBACK

Sendo a comunicação um fenômeno humano, é difícil conceber um modelo que expresse sua complexidade e os vários aspectos envolvidos. Na figura 3 visualizamos um modelo clássico de comunicação que mostra uma visão simplificada do modelo de Shannon: (Pimenta, 2010)

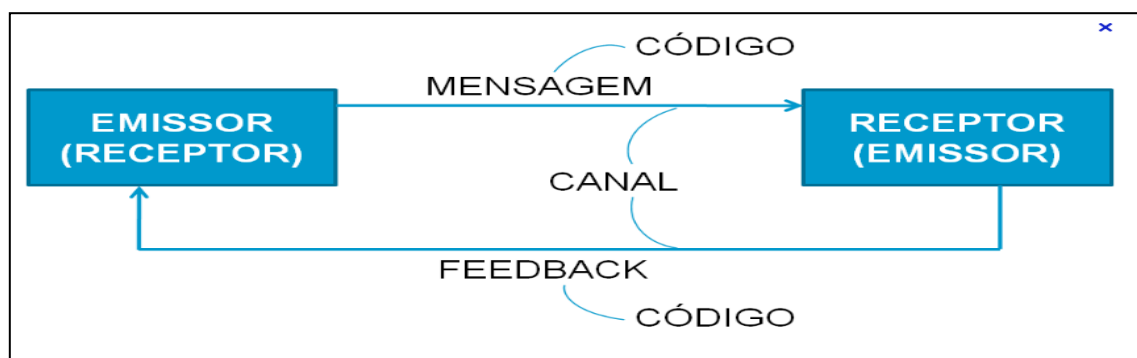


Figura 3 - Modulo Clássico de Comunicação.  
Fonte: PIMENTA, (2010)

Na figura 4 temos modelo mais elaborado que apresenta uma perspectiva do fenômeno como processo de comunicação.

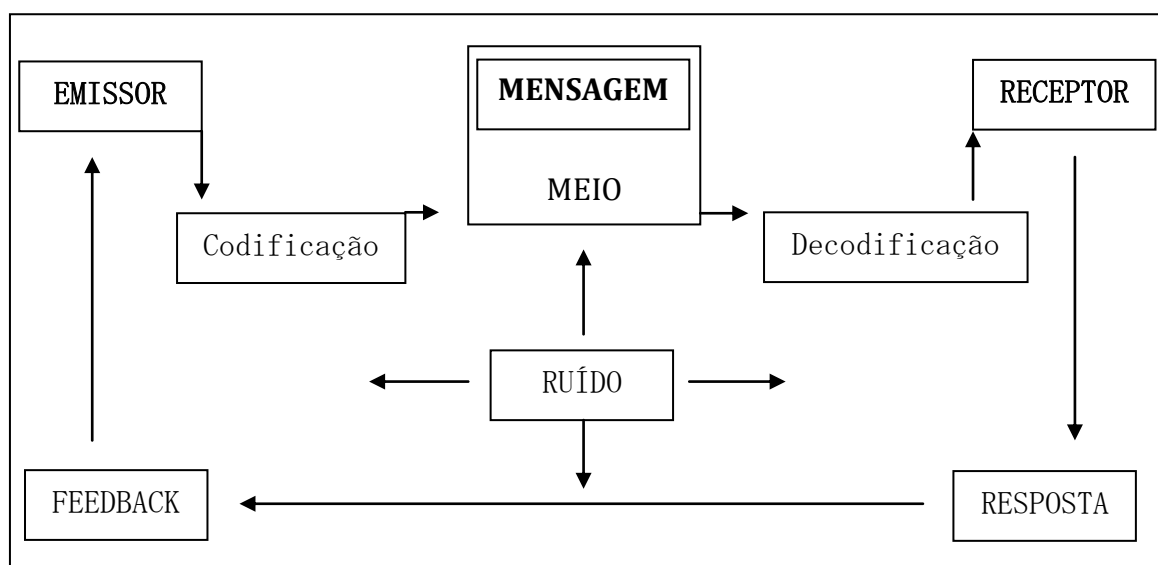


Figura 4 - Modelo mais Elaborado de Comunicação.  
Fonte: Elaborado pelo autor segundo, ROBBINS (1991); PIMENTA (2010)

Provavelmente o modelo da figura 4 é um dos principais processos dos sistema comunicacional, possui maior impacto em de eficiência e eficácia da comunicação. (RIBEIRO, 2008)

As três primeiras etapas são realizadas pelo emissor e as três últimas pelo receptor. O *feedback* pode ser definido como: reação ao ato de comunicação. Ele possibilita como o receptor recebeu a mensagem se ela foi aceita, recusada, compreendida ou não. (PIMENTA, 2010)

As funções do *feedback* são múltiplas: favorece a comunicação entre o emissor e o(s) receptor(s), aumenta os potenciais de confiança, ajuda a reduzir ao mesmo a eliminar obstáculos, ajuda expectativas e necessidades, corrige possíveis erros do processo de comunicação, etc. (RIBEIRO, 2008, p.28)

O *feedback* pode ocorrer em todas as formas de comunicação: escrita, verbal, não verbal, sendo que seja mais fácil ocorrer nas comunicações “cara a cara”. Os benefícios que se podem obter do *feedback* : são maiores do que qualquer outro custo que se possa imaginar. (RIBEIRO, 2008)

Muitas vezes o não dar *feedback*, pode ser exclusivamente tácito podendo revestir a forma de desprezo, indiferença, ser politicamente correto ou incorreto (dependendo do lado em que se está) simplesmente achar que pode ser uma forma de mostrar o seu poder ou confirmar o seu estatuto. Pode igualmente funcionar como forma de manter o outro sempre numa zona cinzenta e/ou ambígua. (RIBEIRO, 2008, p.28)

Um fator determinante no processo de comunicação, que não aparece nesses modelos, é o ruído. O ruído consiste em um fator que causa interferência ou barreira que dificulte a comunicação como perda de eficácia da comunicação, credibilidade e aumento do número de distorções entre outras causas.

O ruído, em uma comunicação, pode ter várias origens: (PIMENTA, 2010)

No emissor ou no receptor, nesse caso, pode ser de ordem:

– psicológica, quando envolve o estado mental e emocional:

- preocupação, stress, descontentamento etc.;
- perceptual: quando diz respeito à concepção de mundo e de pessoa, a formação cultural e religiosa, preconceitos e estereótipos;
  - fisiológica: dor de cabeça (e outras), dificuldade visual ou auditiva.
  - no ambiente: excesso de barulho, pouca luz, movimentação de pessoas, etc.;
  - na mensagem: tipo de linguagem e de vocabulário utilizados sequencia lógica, velocidade de emissão etc.

Em uma outra extremidade pode-se encarar o ruído como algo positivo, se for essa estratégia de qualquer um dos interlocutores – emissor e receptor – os interlocutores por si podem provocar ou promover fontes de ruídos para não ter de comunicar ou para gerar um ambiente impróprio de se comunicar assim sendo atingindo os seus próprios objetivos. (RIBEIRO, 2008)

## **2.4 BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO**

Pela definição apresentada por Chaves (et al. 2008, p.23), “barreiras são elementos que interferem e distorcem o processo de comunicação, dificultando ou impedindo o correto entendimento entre emissor e receptor”. Conforme os mesmos autores, “essas barreiras podem ser de conhecimento, comportamento ou técnicas”.

Para Kunsch (2003, p.74), “são os problemas que interferem na comunicação e a dificultam. São “ruídos” que prejudicam a eficácia comunicativa”.

As barreiras de conhecimento referem-se ao mau dos processos de comunicação oral e escrito. Em outras palavras, ao se lidar com equipes multifuncionais, é notório que haverá profissionais de áreas distintas trabalhando em conjunto dentro de uma mesma equipe. O fluxo de informações entre esses profissionais (pessoas), pode ser bastante comprometido pela presença de barreiras de conhecimento na comunicação, como por exemplo “o uso de linguagem técnica não familiar a todos os envolvidos, a falta de conhecimento do assunto a ser

comunicado, a sobrecarga de informações e o uso de equipamentos e tecnologia não dominados pelo emissor ou pelo receptor” (CHAVES et. al. , 2008, p.23).

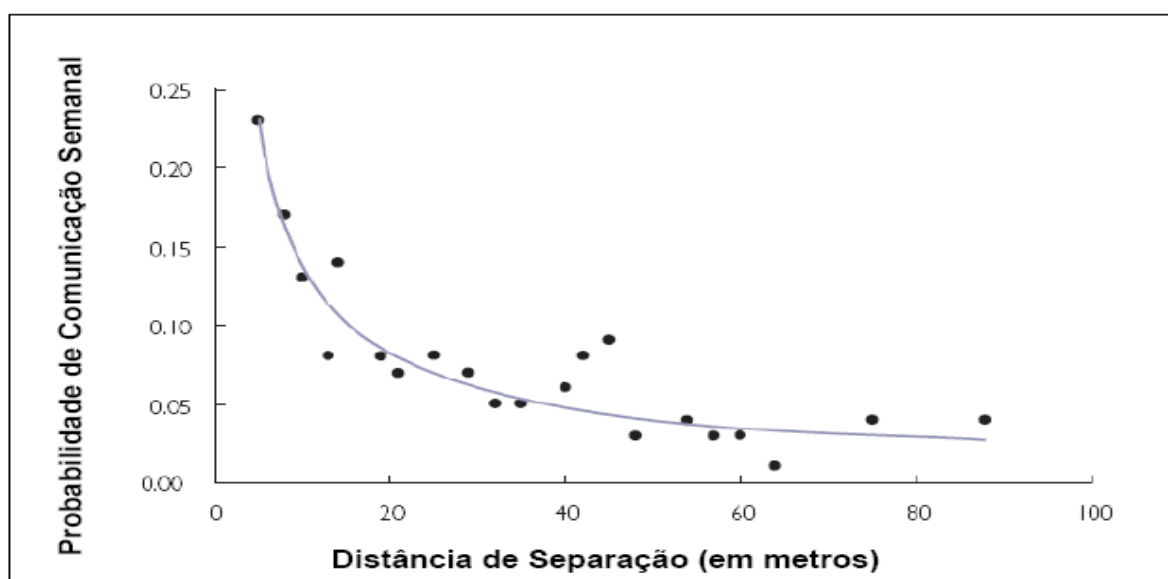
As barreiras comportamentais está relacionado com as bases da formação de equipe ou nas formas de relacionamento com *stakeholders* (partes interessadas) externos à organização, tais como, fornecedores, clientes, equipes virtuais etc. A ausência de atividades, como por exemplo, *team building* (formação de equipe), *kick off meeting* (criar reuniões) e comunicações face a face entre as partes envolvidas em trabalho de equipe podem acarretar em “desconfiança entre as pessoas, atitudes hostis ou preconceituosas, ansiedade, desinteresse, a omissão intencional de fatos e informações, não saber ouvir, falta de atenção ao assunto e prejulgamentos” (CHAVES et. al. , 2008).

O alicerce das barreiras e técnicas organizacionais são as estruturas organizacionais e tecnologia imprópria. As burocracias administrativas e estrutura organizacionais não maleáveis como citado por Chaves et. al. (2008) é um exemplo de barreiras organizacionais.

Os mesmo autores acrescentam como exemplos típicos de barreiras técnicas à comunicação na empresas, “equipamentos obsoletos, baixa qualidade de transmissão, distorções de sinal, uso incorreto de padrões técnicos ou desconhecimento da tecnologia empregada e versões conflitantes de sistemas informatizados”.

Robbins (2008, p.245), menciona barreiras de comunicação classificando-as quanto aos processos de codificação e decodificação, conforme o quadro 6.





**Gráfico 1** - Probabilidade de Comunicação Técnica em Função da Distância Física entre as Unidades de Trabalho.

Fonte: ALLEN, 2007 (apud Silveira, 2008)

Kunsch (2003) relaciona dois tipos de barreiras à comunicação organizacional, as barreiras gerais e as específicas. As barreiras gerais, também chamadas comuns podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica. No quadro 2, mostramos os tipos de barreiras gerais com suas características individuais.

Barreiras	Características
Mecânicas ou Físicas	Comunicação bloqueada por fatores físicos: barulho, ambientes e equipamentos inadequados que dificultam ou impedem a comunicação.
Fisiológicas	Dizem respeito aos problemas genéticos ou de malformação dos órgãos vitais da fala. Ex: surdez, gagueira, entre outros.
Semânticas	Decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados. Ex: termos técnicos.
Psicológicas	São os preconceitos e estereótipos que fazem com que a comunicação fique prejudicada. Estão relacionadas com atitudes, crenças, valores e a cultura das pessoas.

Quadro 2- Barreiras Gerais da Comunicação.

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base em Kunsch (2003, p.74)

No quadro 3 está expressa as barreiras específicas no âmbito organizacional são aspectos pessoais, administrativos-burocráticos, o excesso e a sobrecarga de informações e as informações incompletas e em seguida algumas características de cada tipo de barreiras.

<b>Barreiras</b>	<b>Características</b>
<b>Pessoais</b>	Depende da personalidade de cada indivíduo, do estado de espírito, das emoções, dos valores e da forma como cada um se comporta em determinados contextos.
<b>Administrativas/ Burocráticas</b>	Decorrem das formas como as organizações atuam e processam suas informações, de acordo com condições: de distância física, especialização das funções-tarefas, relações de poder, autoridade e status e a posse de informações.
<b>Excesso de Informações</b>	Sobrecarga de informações de toda ordem e nas mais variadas formas: reuniões desnecessárias, número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e <i>on line</i> . A falta de seleção e de prioridade acaba atrapalhando.
<b>Comunicações Incompletas e Parciais</b>	Informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas.

Quadro 3- Barreiras no Âmbito Organizacional.  
Fonte: Quadro Elaborado pelo Autor com Base em Kunsch (2003, p. 75-76)

Neste trabalho buscou-se expor as principais barreiras de comunicação encontradas nas literaturas, porém a lista delas não se esgota aqui. Segue uma tabela de Barreiras de comunicação que causam conflitos em projetos.

Durante a codificação da mensagem e devido ao emissor	Durante a decodificação da mensagem e devido ao receptor
Habilidades de comunicação	Todas as barreiras listadas ao lado e mais:
Base de referência das informações	Tendência de avaliação precoce

Credibilidade	Ideias pré-concebidas
Personalidade e interesses	Ausência de feedback
Sensibilidade interpessoal	Escuta seletiva
Atitude e emoção	
Posição e status	
Prejulgamento a respeito do receptor	
Existência de relacionamento com o receptor	
Necessidades	

Quadro 4- Barreiras Durante os Processos de Codificação e Decodificação de uma Mensagem.  
Fonte: Adaptado pelo autor com base em KERZNER (2006).

## 2.5 PROBLEMAS COMUNS DA COMUNICAÇÃO<sup>1</sup>

Quando não nos comunicamos de forma clara e eficaz no ambiente organizacional, logo começam a aparecer diversos problemas como: produtos mal acabados, prazos não cumpridos, serviços não realizados ou feitos de forma inadequada que são definidos como prejuízos para a organização e conflitos desnecessários, emocionais dentre outros.

Segundo TORQUATO (2004, p.42), os problemas mais comuns na comunicação organizacional são:

- Identificação clara de responsabilidade: falta de transparência e clareza sobre a tipologia e qualidade das comunicações cotidianas e as responsabilidades funcionais das áreas sobre o processo informativo;
- Falta de conhecimento pleno no negócio: falta de conhecimento do negócio por parte dos membros que compõem a gerência da organização;
- Dissonância normativas: falta de objetividade nas normas e instruções transmitidas, dificultando a compreensão e a interpretação dos próprios codificadores das mensagens;

---

<sup>1</sup> Neste capítulo está identificado apenas com um autor (TORQUATO, 2004, p.42) por falta de conteúdo bibliográfico para a composição do tópico.

- Excesso de informações: excesso de normas, instruções e informações de todos os tipos acaba prejudicando o manuseio, a decisão de leitura, a assimilação o arquivamento e a posterior remuneração das informações;
- Defasagem tecnológica da comunicação: muitas companhias utilizam uma estrutura de comunicação sobre uma base predominante de meios impressos, o que significa que o sistema de comunicação administrativa não está conforme com o porte físico e tecnológico da companhia;
- Planejamento inadequado do consumo informativo: dependendo do setor e dos membros da equipe, recebem um número grande de informações enquanto outros praticamente as informações é insuficiente;
- Maior segmentação: frequentemente temática de alguns canais entram em canais inadequados;
- Ausência de tempestividade: recebem informações em momentos inoportunos, retardando o recebimento aos públicos-alvo, o que causa lentidão na transmissão da informação, causando desinteresse e desmotivação na leitura;
- Má administração de tempo: parte considerável da comunicação se pende pela falta de planejamento do uso do tempo de leitura;
- Inadequação de canais: é comum as mensagens usarem canais inadequados. A inadequação se deve a condições técnicas dos canais, caracterizadas por baixa visibilidade, difícil acesso, falta de intimidade do receptor para com o canal, desvirtuamento da função do canal;
- Desvios na direção dos canais: alguns canais de comunicação são direcionados de maneira difusa, atingindo grupos de usuários que não necessitam deles, enquanto existem grupos de receptores que se consideram marginalizados do processo de comunicação;
- Inadequação de linguagens: são inadequados por excesso de tecnicismo, formalismo, expressões desconhecidas, erros gramaticais e outros. A ausência de objetividade e clareza afasta os leitores comprometendo o entendimento das informações, causando muitas interpretações e dificuldades a execução dos procedimentos;
- Falta de especialistas para implementar um programa de comunicação com prioridade, são necessários especialistas capazes de entender as complexidades temáticas e dominar as linguagens.

### **2.5.1 DIFICULDADE DE COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS**

A comunicação já é difícil entre pessoas próximas, com laços afetivos (familiares e amigos), que se dispõem (pelo menos deveriam) à tolerância, à paciência e ao cuidado com o que vai ser falado ou ouvido. Em uma empresa, onde essas ligações entre as pessoas são mais tênues ou inexitem, a comunicação tende a ser mais difícil ainda. Segundo um ponto de vista oposto a neutralidade e a racionalidade, características do ambiente empresarial, tendem a facilitar a comunicação, uma vez que as emoções e a passionalidade às vezes exageradas, das relações familiares, também podem servir como empecilhos. Entretanto, há

fatores intrínsecos às organizações que constituem barreiras à comunicação eficaz. Segundo Megginson (1998), são eles:

- Níveis organizacionais: quanto mais complexa for a estrutura, cargos e departamentos, mais distorção haverá entre a mensagem original e a que chega no destino final. Cada nível funciona como um filtro, modificado, acrescentando ou retirando parte do conteúdo da mensagem;
- Autoridade de administração: necessária e inerente à organização, ela dificulta uma comunicação livre e aberta. Quem possui autoridade, em geral, tenta mostrar controle sobre a situação, esquivando-se de qualquer comunicação que coloque em uma situação vulnerável. Por outro lado, os subordinados tendem a manter uma aparência favorável, evitando expressar problemas, desacordos, frustrações, etc.;
- Especialização: tende a fragmentar a organização em vários grupos com interesses, atitudes, maneiras de ver os fatos e vocabulários próprios, o que dificulta o intercâmbio de ideias;
- Sobrecarga de informações: acontece quando se privilegia a quantidade de informações em detrimento da qualidade, que é obtida com a seleção e a análise. Essa sobrecarga pode confundir e até paralisar as pessoas envolvidas.

### 3 REQUISITOS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFICIENTE<sup>2</sup>

O processo de comunicação tem como consideração, sua estrutura básica, as etapas da mensagem e os desafios mais comuns da comunicação humana, retornando aos requisitos a fim de tornar a comunicação a mais eficiente possível. Para isso, os interlocutores precisam ser capazes de: (PFEIFFER, 2006)

- Confrontar o interlocutor e o assunto da discussão;
- Dirigir toda a atenção ao interlocutor;
- Unir a comunicação com uma intenção clara;
- Duplicar a mensagem transmitida para que seja compreendida;
- Confirmar a recepção e compreensão da mensagem.

Para aprimorar a comunicação, Medeiros (1998), recomenda o emissor deve organizar a informação a ser dada antes de transmiti-la, pois caso contrário dificilmente conseguirá comunicar-se com eficácia e obter retorno positivo. Para a comunicação ser eficaz, o emissor deve analisar:

- Quem vai ler a comunicação? Qual o nível cultural dela? De quanto auxílio seu essa pessoa necessita para aceitar o que você vai fazer;
- O que você quer dizer? A mensagem está clara em sua própria mente? Você ainda tem pormenores para verificar;
- Como você está transmitindo as informações? Sua abordagem está correta? Você está usando palavras adequadas às circunstâncias?
- Como você se certifica de que conseguiu conversar com o receptor;
- Que informações você quer para a comunicação? Que perguntas você pode fazer. (MEDEIROS, 1998, p. 19-20)

---

<sup>2</sup> Neste capítulo “3” é composto basicamente do seguinte autor “PFEIFFER, Peter. Facilitação de Projetos – Conceitos e técnicas para alavancar equipes. 3 ed. Rio de Janeiro, Ed. Brasport, 2006”, por falta de informações bibliográficas para composição do capítulo.

Matos (2004) relata que é importante o emissor fazer perguntas, incentivar comentários sobre o que foi transmitido, procurar saber como o receptor aplicaria a mensagem recebida na realidade de trabalho.

Observam Dimitrius & Mazzarella (2000) que em decorrência das mudanças sociais e da explosão tecnológica, estamos distantes e temos dificuldade em entender as pessoas. Se quisermos perceber melhor as pessoas, é preciso fazer um esforço: parando, olhando e ouvindo-as. Não existem substitutos para a paciência e atenção.

### **3.1 CONFRONTAR**

Confrontar significa literalmente “ estar frente a frente, comparar, cotejar, confrontar a cópia com o original, acarear ”.

Para que exista uma comunicação com alguém é necessário que exista um problema, acontecimento ou seja um confronto entre duas ou mais pessoas, nesse contexto a palavra confrontar tem o significado: enfrentar e suportar tranquilamente qualquer pessoa, tarefa, acontecimento ou situação.

Existem pessoas que confrontam todos os tipos de pessoas, acontecimento e ou situação sem qualquer problema, resolvendo e dirigindo toda a concentração para a situação problema.

Pelo contrário, quem tenta fugir de certas pessoas ou conflitos e não tolera certas situações carece da capacidade para poder enfrenta-las. Mas, com isso, geralmente a situação não melhora nem os problemas se resolvem. Por outro lado, essas dificuldades podem ser superadas por meio de exercícios e experiências, o que é fundamental para quem tem que facilitar processos grupais. (PFEIFFER, 2006, p.37)

### 3.2 ATENÇÃO

A palavra atenção significa fixar a mente voluntária ou involuntariamente a um fato. Para nós a atenção é voltada apenas quando estamos interessados no fato, assunto.

Quando existe a participação ativa e voluntária de pessoas e acontecimentos, significa que existe a concentração.

Não obstante, determinadas pessoas ou fatores “externos”, assim com os próprios pensamentos, podem despertar involuntariamente a atenção e desviá-la de uma situação determinada. Por isso a boa comunicação exige:

- Ter total atenção no que está fazendo, ouvindo ou vendo;
- Que a atenção seja dirigida para fora (ao interlocutor) e não para si mesmo (aos próprios pensamentos);
- Não desviar a atenção por acontecimentos fora do tratado;
- Que se receba atentamente a mensagem completa do interlocutor, seja ela qual for o tipo, intensidade, voluntária ou involuntárias.

“A atenção de um interlocutor se reconhece por meio da disposição para escutar, o contato visual, a postura e a compreensão, que mostra por intermédio da participação”. (PFEIFFER, 2006, p.37)

### 3.3 INTENÇÃO

Para uma comunicação com ênfase, energia e convicção, é necessário uma intenção clara. A intenção faz com que se tenha uma boa comunicação e a mensagem chegue ao receptor.

Esta se expressa por meio de:



- Volume adequado da voz;
- Expressão clara;
- Linguagem adequada ao receptor.

“A falta de intenção pode-se manifestar por intermédio de uma voz débil, pouco clara e titubeante, assim como da falta de argumentos claros”. (PFEIFFER, 2006, p.38)

### **3.4 DUPLICAÇÃO E COMPREENÇÃO**

A mensagem duplicada é aquela que se recebe, assimila sem que exista alterações ou omissões de dados. A duplicação pode ser quando:

- A mensagem é enviada de maneira que o receptor possa receber e entender claramente e facilmente;
- A mensagem é ouvida atentamente;
- A mensagem não é distorcida por interpretação, suposições ou aditamentos próprios ou de terceiros.

A duplicação correta é a condição básica para o entendimento, mas não o garante. Pode ocorrer também a duplicação mecânica de mensagens, que não são assimiladas, mas sim memorizadas sem serem compreendidas. (PFEIFFER, 2006, p.38)

“Entender é o processo da recepção, duplicação, avaliação e classificação adequada de uma mensagem. A compreensão se manifesta por meio da disposição para a assimilação e aplicação do recebido”. (PFEIFFER, 2006, p.38)

### 3.5 CONFIRMAÇÃO

Quando o receptor recebe uma mensagem ele faz um sinal que se chama de confirmação, mas essa confirmação, resposta não quer dizer que o receptor tenha entendido o significado da mensagem.

Uma confirmação “parcial” (olhar, inclinar-se murmurar) é um sinal de que a pessoa está escutando e com isso pode estimular o emissor a continuar.

Sempre que a mensagem é compreendida com eficácia, sempre existirá uma confirmação completa, por outro lado se não existir uma confirmação, mesmo que exista e seja prematura, que se percebe com uma interrupção, amiúde leva à repetição da mensagem. Como consequência, o emissor ganha a impressão de que a mensagem, informação não chegou até o receptor. A frequente ausência da confirmação gera irritação e resignação. (PFEIFFER, 2006)

## **4 GESTÃO DE MUDANÇAS**

Muitos autores conceituam a mudança de diversas formas. Bauer (1999, p.122) considera a mudança como sendo uma “sucessão de eventos singulares, distintos uns dos outros, e que afetam uma realidade que sem ela seria estável.”

Segundo Sousa et. al. (2006, p. 184) a Mudança organizacional é definida como, “um processo que envolve modificações de atitudes e de valores e transformações na estrutura de poder”. Com isto, os autores elucidam que as modificações podem ocorrer tanto a nível da organização, a nível de interações entre os colaboradores como na própria estrutura organizacional.

Para Almeida (2005), em todo nosso entorno como no dia a dia da nossas vidas, nas organizações onde trabalhamos passamos por mudanças. A autora enfatiza que as mudanças ocorrem em todos os contextos, como o tecnológico, econômico, político, legal, social, cultural e sociológico, e em termos organizacionais ela ocorre em mudanças em práticas, procedimentos e organização do trabalho; mudanças de atitudes, comportamentos e valores, mudanças em estrutura, mudanças nas relações com clientes e mercado, etc.

Gray (2004) afirma que as organizações precisam adaptar-se às mudanças do mundo para sobreviver. A mudança não é algo que precisam responder, ao contrário, é o resultado de suas próprias ações. O discurso da mudança está intimamente ligado a questões políticas e sociais que teria que englobar bem mais do que questões organizacionais e gerenciais.

## **4 OBJETIVOS E FATORES QUE ESTIMULAM A MUDANÇA**

De acordo com Robbins (1999), existem seis forças específicas que atuam como estimulantes para a mudança: natureza da força de trabalho, tecnologia, choques econômicos, concorrência, tendências sociais e políticas mundiais. No quadro 3, este autor apresenta exemplos de cada uma dessas forças.

<b>Forças</b>	<b>Características</b>
Natureza da Força de Trabalho	Mais diversidade cultural, aumento de profissionais, muitos novos iniciantes com habilidades inadequadas.
Tecnologia	Mais computadores e automação, programas de TQM ( <i>Total Quality Management</i> ), programa de reengenharia.
Choques Econômicos	Quebras no mercado de valores, flutuações nas taxas, crescimento de varejistas de especialidades.
Concorrência	Concorrentes globais, fusões e aquisições, crescimento de varejistas de especialidades.
Tendências Sociais	Aumento na frequência universitária, jovens casam mais tarde, aumento na taxa de divórcio.
Política Mundial	Colapso na União Soviética, embargo americano na Líbia, governo da África do Sul.

Quadro 5- Forças para a Mudança.  
Fonte: ROBBINS (1999)

Senge (1998) aponta três forças motrizes distintas, qualquer uma delas provavelmente suficiente para provocar mudanças significativas nas organizações e nas filosofias administrativas. Primeiro, há a tecnologia, depois a globalização das empresas, que está relacionada à tecnologia. A terceira força, que Senge (1998) considera como a mais desafiadora, está ligada ao crescimento sem precedentes do fluxo total de materiais devido à atividade industrial em escala global, ao conseqüente estresse dos sistemas naturais e às crescentes complexidade e institucionais, em uma escala sem precedentes. Entretanto, a terceira razão para toda essa mudança que estamos vivenciando é a mais interessante e inquestionavelmente a mais importante. Mas é a operação conjunta dessas forças que provocará mudanças profundas.

Segundo Aktouf (1996), o gestor deve buscar uma competência primordial que seria a capacidade de gerar um clima e condições que favoreçam a adesão e a mobilização junto a todos.

O objetivo dos adeptos da cultura da empresa e da qualidade total é muito louvável, mas para atingi-lo não se pode fazer economia de mudanças profundas nas relações de trabalho, nem de uma necessária ancoragem em condições materiais portadores de “provas” de solidariedade e comunhão de interesses. (AKTOUF, 1996, p. 157)

Robbins (1999) afirma que os agentes de mudanças são responsáveis por administrar as atividades das mudanças. Podem ser gerentes, empregados ou consultores externos. Esses podem atuar sobre quatro opções: mudanças de estrutura, de tecnologia, de ambiente físico e de pessoas.

## **5 MUDANÇA PLANEJADA**

Bauer (1999), trata a mudança organizacional sob a ótica de três teorias. Para a teoria do desenvolvimento organizacional, a mudança organizacional planejada é um processo por meio do qual a atuação sobre aspectos formais ou informais da organização levaria a um adequado ajustamento ao ambiente. O contingencialismo reconhece o poder exercido pelo ambiente externo e que, predominantemente, determina as características da organização. É necessário salientar que, na visão contingencial, a evolução ambiental pode ser prevista, assim como o desejo das organizações de estabelecer o planejamento de seu crescimento. Por outro lado, para a visão ecológica, a evolução ambiental é imprevisível e, conseqüentemente, apenas uma minoria das organizações estará preparada para atuar de maneira adequada com as condições ambientais, exatamente como um mecanismo de seleção natural.

Determinados aspectos podem agregar vantagens ao gestor na implementação das mudanças organizacionais quando inseridos no planejamento conforme aconselha Oliveira (2001):

- O enquadramento das mudanças com os propósitos e objetivos estabelecidos;
- O treinamento e o desenvolvimento da capacitação interna;

- A obtenção de recursos adicionais, ou melhor, realocação dos existentes;
- O desenvolvimento e a agilização do processo de solução de problemas;
- A melhoria das relações de grupos;
- As atitudes favoráveis por parte dos executivos da empresa.

A forma de planejar utilizada até hoje não corresponde mais à predisposição em planejar para momentos de incertezas, para ele as decisões dos executivos não devem mais basear-se em probabilidades, pois "(...) os executivos têm de tomar decisões que comprometem para o futuro recursos correntes de tempo e de dinheiro. Pior eles tem de tomar decisões de não comprometer recursos – de desistir do futuro". Druker (2001, p.17)

A preocupação com os objetivos e o aproveitamento do espaço de oportunidades existente é levado por Soto como sendo a possibilidade de realização e concretização do sucesso identificado nesta oportunidade. Para que esse aproveitamento aconteça o planejamento das mudanças organizacionais pode se valer de elementos que permitem aproveitar o ensejo, conforme indica Soto (2005):

- Ter uma consciência ampla das oportunidades, possibilidade e das probabilidades das pessoas e do meio;
- Escolher a opção em que a vontade de iniciar e manter sejam fundamentais na execução dos objetivos;
- Detectar e ver todas as possibilidades e oportunidades para decidir como aproveitá-las, quais serão mais bem exploradas e quais os processos serão envolvidos;
- Analisar se as possibilidades pessoais e as do meio esclarecerão sobre o grau de dificuldade que representa esse projeto.

## 6 REAÇÃO A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Na gestão de mudanças a resistência é um dos aspectos determinantes no processo de transformação. Para Motta (2001) a partir do momento que a mudança passou a ser concebida como fator representante do progresso organizacional em função das mudanças tecnológicas e econômicas, a resistência também ganhou seu espaço. O autor retrata ainda o processo de evolução afirmando que a resistência era considerada apenas como uma forma de oposição mínima vista como insubordinação e facilmente controlada pela repreensão.

A resistência à mudança, para Robbins (1999), pode se dar nos âmbitos: individual e organizacional. As fontes de resistência individual relacionam-se às características subjetivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspectos como: hábitos, necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões econômicas. As fontes de resistência organizacional encontra-se direcionadas aos aspectos globais, envolvendo a organização como um todo, e relacionam-se à inércia estrutural e do grupo, ao foco restrito da mudança (ex: mudanças apenas em um setor) e às percepções de ameaça advindas da mudança.

Para Rodrigues, (2001, p.217) a resistência à mudança, por parte das organizações e das pessoas que as compõem, é fato abundantemente documentado. Esta resistência é por um lado, positiva, porque dá ao comportamento das organizações previsibilidade e estabilidade. Se não houvesse certo grau de resistência à mudança, o comportamento organizacional tornava-se imprevisível e caótico. Por outro lado, a resistência pode ser uma fonte de conflito funcional e diminuir a capacidade de adaptação e o progresso organizacional. A resistência nem sempre se manifesta de forma aberta e reconhecível. Pode muitas vezes, ser subterrânea e invisível, sabotando os planos de mudanças, sem dar a cara e sem se manifestar.

O Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo (2009) identifica quatro fatores de resistência à mudança: fatores racionais – em que se contrapõem visões opostas; fatores não racionais – que incluem predisposições ou preferências, fatores políticos – que são alicerçados por opiniões em confronto, favoritismo em relação a determinadas correntes, sistemas ideológicos antagônicos; e fatores de

gestão – sendo a má gestão geradora de obstáculos ou resistências à mudança.

Palmer (2004) observou que uma tentativa de mudança fracassada traz um estrago na credibilidade da instituição pelos funcionários que se levam anos para que novas mudanças sejam implementadas.

Spacey (2003) faz uma curiosa observação sobre a perda de status na implantação de um novo sistema: se a pessoa tem experiência em trabalhar com o sistema manual e um automatizado é implantado, o indivíduo experiente é reduzido ao mesmo nível de entendimento do sistema que outra pessoa que possa ser nova na profissão ou na biblioteca. A automação pode afetar uma certa “hierarquia” na biblioteca criada pela antiguidade no cargo, já que um colega com menos experiência na biblioteconomia, mas com o conhecimento maior em informática pode abalar essa ordem.

O incentivo às forças que apoiam e a identificação das fontes de resistência é descrito por Wagner III e Hollenbeck (2006) como sendo uma necessidade para identificar e suplantar a resistência. A figura 5 mostra como se existisse um campo de luta entre duas forças, uma negativa e outra positiva para empurrar o limite até o objetivo desejado ou afastá-lo deste objetivo. A ilustração abaixo permite melhor visualização para o gestor desse embate:

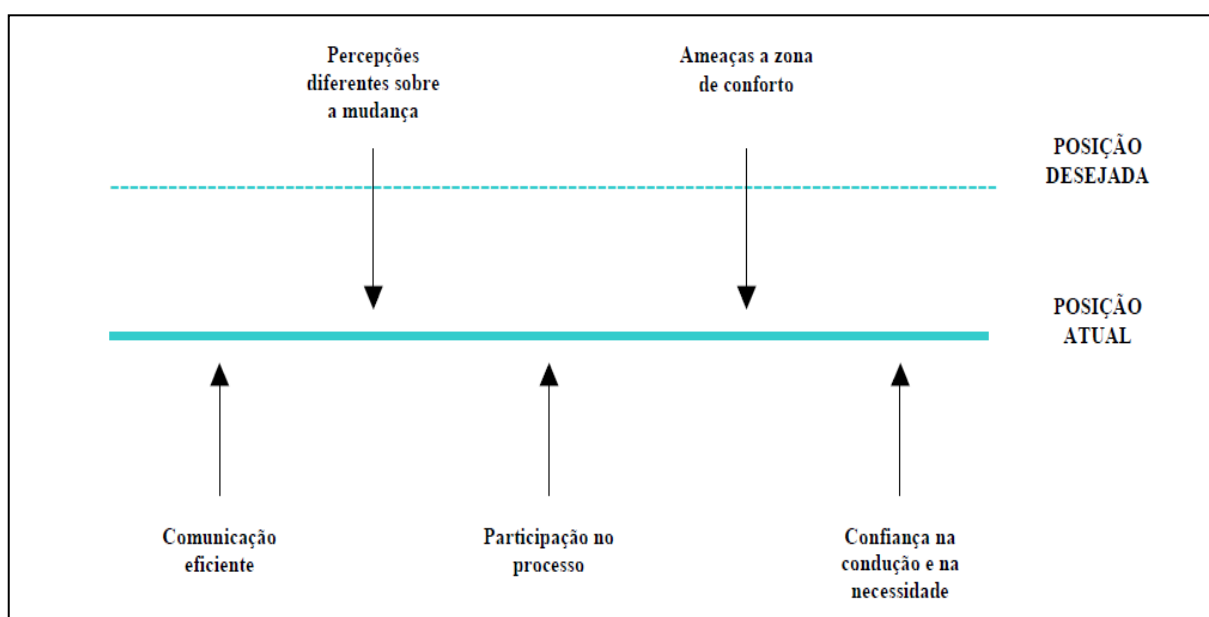


Figura 5 - Forças de Resistência à Mudança.

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Wagner III; Hollenbeck, (2006, p.377)



## 5 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM AMBIENTES DE PROJETOS

O PMI (2009) em seu guia reconhece essa importância e organiza as melhores práticas para garantir que toda a comunicação, no ambiente de projeto, alcance seus objetivos, tomando o sucesso dos projetos mais tangível.

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 apropriadas” (PMI, 2009, p.204).

Segundo o PMI (2004, p.221):

O gerenciamento das comunicações do projeto é a área de conhecimento que emprega os processos necessários para garantir a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada.

### 5.1 COMUNICAÇÃO NO PROJETO

A comunicação está bem colocada entre os fatores que levam ao sucesso de um projeto. Especificamente, o que é necessário é a comunicação constante entre todos os envolvidos no projeto. (VERZUH, 2000, p.271)

Para Dinsmore (1999) os ruídos de comunicação acontecem em todas as fases do projeto. Assim, no momento de aprovação do projeto barreiras de comunicações podem surgir, pois as diversas pessoas envolvidas têm que acreditar em uma única ideia. Durante as fases de concepção e de planejamento a comunicação é intensa, envolvendo a troca e organização das informações de modo que decisões possam ser tomadas.

Os projetos compõem-se de pessoas que executam as tarefas. Para que os mesmos sejam realizados com sucesso é necessário a comunicação com todos os

envolvidos. Como os gerentes, é na comunicação que a maior parte do tempo é gasto, seja qual for o meio de atuação. Seja qual for a técnica utilizada na gestão de projeto é um método de comunicação. (VERZUH, 2000)

A análise das interações destas duas dimensões permite quatro situações típicas, conforme indicado na figura 6.

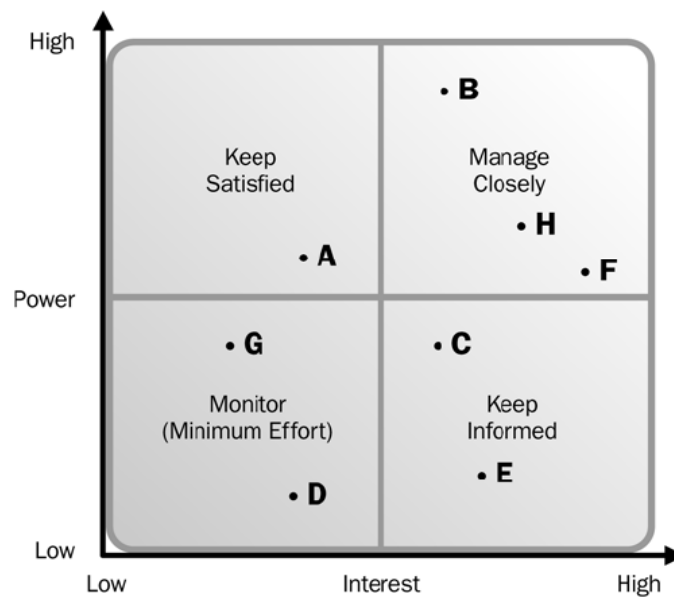


Figura 6 - Dimensões da Comunicação em Projetos.  
Fonte: PMI, 4 ed. (2010)

Pode-se entender a figura acima da seguinte maneira:

Quadrante 1 – Foco na comunicação interna – Reflete os casos de projetos mais complexos, onde o envolvimento do usuário é mínimo e a maior parte da comunicação acontece entre a equipe de projetos, com o intuito atingir os objetivos do projeto. Para isto são usadas diversas formas de comunicação estabelecidas com os usuários (Como as reuniões de acompanhamento), objetivando que o grupo tenha acesso às informações que necessitam. Com a disponibilidade das informações, evitam-se dúvidas, perguntas redundantes ou qualquer outro tipo de ruído na comunicação do projeto. O maior desafio nestes casos, é evitar a sobrecarga dos usuários com solicitações sem coordenação.

Quadrante 2 – Comunicação interna e externa pesadas – Nos projetos onde a comunicação pode ocorrer em todo tipo de direção e de maneiras imprevisíveis, é necessário existir um plano de comunicação acordado entre os *stakeholders*. O plano deve ter uma estrutura organizada, objetiva, clara e englobar o controle de mudanças. No plano deve conter os principais recursos humanos das áreas funcionais, a periodicidade das reuniões, os assuntos abordados a forma de documentação das reuniões, como as mudanças serão registradas entre outras medidas. E por ultimo para garantir a aprovação, entendimento e execução do plano em si, deve estar assinado por todos os participantes para evitar futuros problemas.

Quadrante 3 – Pouca comunicação necessária – O plano de comunicação é necessário independente do grau de dificuldade dos projetos, onde a interação com o usuário e praticamente inexistente. Ainda que a necessidade da comunicação ela é baixa, mas expectativas dos usuários devem ser atingidas.

Quadrante 4 – Foco na comunicação externa – Neste tipo de projeto é essencial formalização da comunicação. O objetivo é restringir o contato direto entre o usuário e a equipe de projetos, evitando a falta de controle nos pedidos de modificações no projeto, portanto o plano de comunicação deve ser suficientemente claro e conter o documento de gerenciamento de mudanças, através do qual os usuários poderão solicitar as mudanças ( de escopo ) da proposta inicial do projeto. Esse documento tem de ser acessível aos *stakeholders* e controlado pelo gerente de projetos que poderá aceitar ou não a solicitação.

As ações de gerencia da comunicação em projetos demandam integração entre os participantes do projeto e atitudes comportamentais apropriadas, uma vez que os envolvidos no projeto devem estar preparados para enviar informações que possam ser entendidas pelo grupo.

Dinsmore (1999) enfatiza que “quase tudo que acontece de errado em projetos pode ser rastreado, a algum tipo de falha nas comunicações”.

## 5.2 COMUNICAÇÃO CONSTANTE E EFETIVA ENTRE TODOS OS ENVOLVIDOS

Segundo Senge (1990) o dialogo é a base para a construção de empresas vitoriosas, e que o talento como *managers* deve ser um só: estabelecer o contexto no qual o dialogo vai florescer naturalmente.

Os membros da equipe do projeto têm quatro principais necessidades de comunicação: (VERZUH, 2000)

- Responsabilidade: Todos os membros da equipe possui uma função no projeto e devem exercer com responsabilidade a função que lhe foi concedida;
- Coordenação: Cada etapa concluída os membros começam a depender de outros membros para executar outras etapas. Os membros executam o trabalho em conjunto por haver informações coordenadas;
- Status: É necessário que todos os membros do projeto acompanhe a velocidade do relatório e andamento do projeto para poder identificar futuros problemas no andamento e tomar medidas corretivas a tempo de que possa causar outros problemas no projeto;
- Autorização: Todas as decisões tomadas pelos clientes, apoiadores e gerencia necessitam estar no consentimento dos membros da equipe para que todos os projetos estejam em sincronia.

Segundo Corrado (1994) apresenta algumas sugestões para o progresso imediato na comunicação com os subordinados.

- Aumentar o contato e a comunicação entre diretoria e os funcionários. A melhor maneira de fazer isso é criar oportunidades, formalmente, por intermédio de um número crescente de reuniões e sessões *feed-back*, e informalmente por meio da organização de espaços na instituição para tirar os diretores de seus gabinetes. As visitas às dependências da organização dão credibilidade, melhoram o moral e mostram a

- administração visivelmente envolvida;
- Fazer diretores de nível médio responsáveis pela retransmissão de informações. Podem ser instalados sistemas que forcem os diretores a documentar a transmissão de informações aos funcionários. Outra técnica inclui um sistema de avaliação reversa, em que os funcionários avaliam os diretores em alguns fatores, inclusive o de comunicações;
  - Desenvolver canais que levem informações para os diretores de nível com rapidez. Com os sistemas atuais de alta velocidade de telecomunicações e informações, levar as informações a todos os níveis da administração é simples e eficiente. Em toda a parte, as organizações estão utilizando correspondência eletrônica e falada para transmitir rapidamente as notícias aos funcionários;
  - Contar aos funcionários como a unidade organizacional está se saindo em comparação com outras unidades e com a organização como um todo. Está é uma tarefa que os diretores podem executar face a face. Muitos funcionários dão mais valor a isso do que as revistas impressas em cores, sobre acontecimentos organizacionais;
  - Expandir as comunicações para cima. Programas de sugestões que proporcionam tanto reconhecimento como recompensa financeira têm produzido economia substancial para as organizações que os apoiam por meio de comunicações dinâmicas.

### **5.3 COMUNICAÇÃO É PREPARAR A MUDANÇA**

Para que a mudança inicie de forma correta, tem de ser compartilhada entre os envolvidos, o líder deve se comunicar, expressar abertamente com seus colaboradores, parceiros e voluntários caso contrario a mudança estará sendo imposta não havendo participação dos envolvidos e aumentando a rejeição dos envolvidos. (ASSAD, 2010)

É impossível prever o futuro. O que podemos fazer é nos antecipar a ele. Dessa forma, não hesito em dizer que o que é possível é tentar traçar previsões e expectativas, apoiando medidas de acordo com um projeto de ação estruturado que, se for conduzido com um fluxo de comunicação eficaz, fará que a fase de experimentação seja bem-sucedida e finalmente levará a mudança à implantação definitiva. (ASSAD, 2010, p. 116)

Para uma mudança de sucesso, é importante que todos os envolvidos desenvolva estratégias diante do novo e do desconhecido, a tensão diante da incerteza. Cada envolvido na mudança se comprometendo individualmente, é possível potencializar o sentimento de cooperação entre os participantes, sedimentado na confiança atribuída ao líder, conseguindo assim resultados positivos mesmo que em situações imprevisíveis, incertas e temerosas. (ASSAD, 2010)

#### **5.4 COMUNICAR-SE DE FORMA PLANEJADA <sup>3</sup>**

A comunicação é inevitável para administrar as crises vividas sistematicamente pelas organizações. As crises mais citadas pelas organizações ocorrem por ocasião de greves, de demissão, enxugamento do quadro de pessoal ou em ocasiões de mudanças de sede, que provocam o deslocamento das equipes afastando das casas dos funcionários.

As atividades de rotina da acessória de comunicação têm características preventivas, já que, de um modo geral, buscam, na permanente e estreita ligação com as informações procedentes do assessorado e do mundo exterior (noticiário), antecipar-se aos acontecimentos e não vir a reboque deles. Sem impedir o surgimento de fatos imprevisíveis e que podem repercutir negativamente na opinião pública, sua atuação minimiza o espaço para boatos e especulações. (CHINEM, 2006, p.46)

---

<sup>3</sup> Nesse tema utilizou-se apenas o seguinte autor CHINEM, Rivaldo. Comunicação Empresarial: Teoria e o dia-a-dia das Assessorias de Comunicação. São Paulo: Editora Horizonte, 2006, por falta de referências bibliográficas na composição do tema.

Em caso de crise, a comunicação deve ser ágil para que maiores problemas não ocorram, atenuando as expectativas, criando novos padrões de entendimento e cordialidade, a fim de evitar novos problemas e para que a empresa possa sair da crise sem graves consequências. (CHINEM, 2006)

Não dá para começar a fazer comunicação na hora da crise. Credibilidade não se conquista de uma hora para a outra. As empresas compreenderam que é preciso trabalhar a comunicação de forma integrada na organização. Antes era só a relação com a imprensa. Hoje, a comunicação engloba clientes, acionistas, fornecedores e funcionários. Houve uma sofisticação dessas relações, partindo de uma ideia simples, a de que a comunicação é diálogo e exige transparência. (CHINEM, 2006, p.47)

Hoje em dia todo planejamento empresarial é necessário que faça parte do conjunto o gerenciamento e a comunicação de crises na empresa, é uma exigência da economia globalizada.

A comunicação planejada tem um papel fundamental, para que a comunicação não se transforme em boatos.

Os novos profissionais de comunicação ao trazerem uma nova mentalidade, de certa forma, ajudam a reciclar o pensamento empresarial. (CHINEM, 2006, p.48)

## **5.5 CONDIÇÕES DE SUCESSO DE UMA BOA COMUNICAÇÃO**

Segundo Robbins (2007, p. 195) se a mensagem fizer parte do cotidiano dos receptores as mesmas podem ser transmitidas por canais fracos. Entretanto, se for algo inédito, é ideal a utilização de um canal rico.

Quando nos tornamos remetentes ou destinatários, caro leitor, deixamos de ser “simples mortais” e passamos a desempenhar uma função decisiva para a eficácia da comunicação. De fato: na medida em que o ato comunicativo só pode começar pelo remetente e deve terminar no destinatário, é fácil perceber como essas duas peças sustentam, de ponta a ponta, a estrutura da comunicação. (BLIKSTEIN, 2005, p.30)

Inicialmente, para que o ato comunicativo seja efetuado com sucesso, Blikstein (2005, p.30 – 31) expõe que recentemente o destinatário devem atentar-se para seus devidos papéis. É necessário que o remetente busque a melhor forma de expressar-se, procurando obter a resposta para as seguintes questões: “ será que ele vai entender?; e será que ele vai fazer exatamente o que estou lhe pedindo?”

Abaixo citamos mais algumas condições de sucesso para uma boa comunicação:

- Dispor de um responsável claramente designado para a comunicação no decorrer da operação. Ele deve ser o apoio do diretor local, assumindo o atendimento dos empregados e assegurando uma comunicação de validação ao comitê de pilotagem. Não pode ser o único comunicador, mas deve ser aquele que assegura a coordenação da comunicação: preparação das “peças” necessárias, das respostas e da escuta do “ambiente interno”. É importante que ele se prepare o mais rápido possível, a fim de se habituar a essa função, e esteja equipado e sustentado pela empresa;
- O grupo de líderes e gestores envolvidos deverá ser preparado para gestão relacional em situação de reorganização, para saber como se comportar e assegurar sua função no contexto que vai se seguir ao anúncio;
- Ter um planejamento de ação e comunicação que fixe claramente os diferentes meios de encontros que se realizarão em um período curto, a distribuição das obrigações entre os membros da direção e o plano a ser seguido no caso de ocorrer uma situação de bloqueio, greve ou crise. Um bom plano de comunicação deve conter detalhes em caso de crise;
- Listar as “perguntas previsíveis” e preparar as resposta possíveis, desde as primeiras comunicações, que permitirão ganhar tempo para preparar uma reação, evitando um silencio constrangedor;
- Identificar todos os veículos e meios de acesso possível para obter informação sobre a empresa (*telemarketing*, telefonistas, *sites*, assistentes comerciais, etc.) e fazer uma filtragem para agrupar os pedidos e garantir coerência das informações;



- Sempre organizar as informações vindas do chão de fábrica para que as decisões e as mensagens possa ser estabelecida de fontes e dados confiáveis;
- Escolher as pessoas responsáveis para exercer o papel de porta-vozes da empresa;
- Identificar os diferentes públicos a serem informados;
- Em caso de situações sensíveis, nunca utilizar os canais de retransmissões e sim prever uma comunicação direta com os empregados.

Através dos tópicos citados acima por Blikstein (2005) pode-se dizer que o projeto é bem sucedido por haver uma comunicação saudável sem distorções, ruídos ou qualquer outro meio que impeça a mensagem de chegar até o receptor. O autor cita também que é necessário um responsável, encarregado para exercer o papel de comunicador entre as equipes e outros membros responsáveis pelo projeto.

## 6 CONCLUSÃO

Através deste estudo foi possível obter informações para perceber a importância que a comunicação tem em um projeto, na gestão de mudança e enfim em todos lugares onde se utilizam da comunicação para algum fim.

Neste estudo também se percebe que a comunicação é uma via de ligação entre o funcionário e o projeto, adaptando as ferramentas já existentes ao perfil que necessita cada projeto.

Não podemos deixar de ressaltar que o principal problema é a comunicação deficiente entre os membros do projeto, isso faz com que informações importantes sejam perdidas na transmissão e acabam afetando todos os envolvidos entre outros. Por ocorrer vários problemas envolvendo a comunicação nos projetos, muitas empresas utilizam os escritórios de projetos para gerenciar seus projetos e assim aumentando o sucesso organizacional, contudo o mesmo não visa o sucesso de 100% dos projetos mas uma grande parcela dos projetos.

A comunicação, para ser utilizada de forma adequada, necessita de um amplo entendimento por parte dos funcionários envolvidos, amenizando os diferentes impactos gerados pelas mudanças. Quanto mais informados acerca do cotidiano da corporação onde atua os profissionais, mais eles estarão envolvidos com a missão da empresa e, conseqüentemente, a produtividade será cada vez maior.

No cenário atual onde se convive com certeza de constante mudanças nos projetos, os questionamentos sobre mudar ou não mudar começam a cair em contradição quando não existe compreensão dos processos que sustentam a mudança. Um ponto importante a pensar é que a comunicação entra como um facilitador da mudança.

Para que todas as falhas de comunicação sejam sanadas é necessário a criação de um Departamento de Comunicação para que possa melhorar a transmissão de dados importantes e com isso sanar as falhas na gestão de mudanças evitando assim os impactos.

O presente trabalho mostrou como a falta de comunicação interfere nos projetos. Para que o projeto seja bem sucedido é necessário que haja uma comunicação eficaz entre todos os envolvidos e sem esquecer que o *feedback* é

muito importante para ter a certeza de que todos os envolvidos receberam e entenderam a informação ou mensagem. No geral, a comunicação excede as expectativas e vai muito além de apenas um transmissor, receptor, mensagem e um canal. Ela apenas faz tornar realidade quando se há entendimento do que se transmite, ou seja, quando as barreiras, sejam elas físicas, fisiológicas ou semânticas, são traspostas e as arestas aparadas.

Ficou nítido a função do gestor, que deve gerenciar de forma eficaz as falhas, otimizando as barreiras e tornando a comunicação como um diferencial competitivo para a organização.

Na minha opinião, onde quer que esteja sempre é necessário uma boa comunicação para que se tenha um ótimo entendimento, resultado. Se existir falhas na comunicação com certeza o projeto não será conforme o planejado na mudança.

Como sugestão para futuros estudos poderá ser feito um estudo da comunicação não só nos projetos mas na empresa como um todo e comparar os resultados.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

ALMEIDA, R. T., “**Introdução de Práticas de Reflexão para a Coleta de Lições Aprendidas em Projetos de Software**”. Seminário de Pesquisa , MGCTI/UCB, Brasília, DF, Brasil, 2005;

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para Entender Relações Públicas**. 4 ed., São Paulo: Editora Loyola, 1993;

ASSAD, Amada. **Geração Y causa mudanças em relações no trabalho**. Universa, 15/07/2010. Disponível em: [HTTP://www.universia.com.br/carreira/materia.jsp?materia=19958](http://www.universia.com.br/carreira/materia.jsp?materia=19958) , acessado em 08/09/2011;

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 2000;

BARBOSA, Gustavo e RABAÇA, Carlos Alberto. **Dicionário de Comunicação** – 2 ed., Rio de Janeiro, Campus, 2001;

BAUER, R. **Gestão de mudanças: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo. Editora Atlas, 1999;

BENCHMARKING, Gerenciamento de Projetos Brasil, 2008. **Relatório Principal Perspectiva Geral, Brasil**, 2008;

BENCHMARKING, Gerenciamento de Projetos Brasil, 2010. **Relatório Principal Perspectiva Geral, Brasil**, 2010;

BENCHMARKING, Gerenciamento de Projetos Brasil, 2011. **Relatório Principal Perspectiva Geral, Brasil**, 2011;

BLIKSTEIN, Isidoro. **Técnicas de Comunicação Escrito**. 21 ed. São Paulo: Editora Ática, 2005;

BRAGA, Clarissa D. e MARQUES, Antônio L., **Revista FAE**, Curitiba, Vol. 11, numero 1, p. 9 - 17, 2008;

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa**. São Paulo: Editora Manole, 2003;

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009;

CARRILHO, Manuel Maria e CARAÇA, João. **Partilha e Conhecimento**, in: **Revista Coóquio e Ciência – Revista de Cultura Científica**, número 16, Fevereiro 1995, Fundação Calouste Gulbbenkian, p.84 – 91, 1995;

CHAVES, Lúcio Edi, et. al. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**. 3 ed. Rio de Janeiro, FGV, 2008;

CHINEM, Rivaldo. **Comunicação Empresarial: Teoria e o dia-a-dia das Assessorias de Comunicação**. São Paulo: Editora Horizonte, 2006;

CLEMEN, Paulo. **Como Implantar uma área de Comunicação Interna – Nós, as pessoas, fazemos a diferença**. São Paulo: Editora Mauad, 2005;

CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., Cabral-Cardoso, C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 1 ed. Lisboa: Editora RH, 2003;

CORRADO, F. M. **A Força da Comunicação: quem não se comunica**. São Paulo: Editora Markron Books, 1994;

DIMITRIUS, Jo-Ellan., MAZZARELA. **Decifrar Pessoas: como entender e prever o comportamento humano**. São Paulo: Editora Alegro, 2000;

DINSMORE, Paul Campbell. **Transformando Estratégias Empresariais em Resultados através da Gerência por Projetos**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1999;

DRUCKER, Peter F. **Administração em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001;

GASNIER, Daniel George, **Guia Prático, Comunicação Empresarial**. São Paulo, IMAM, 2008;

GRAY, Christopher, **Fetiche da mudança**. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 44 – nº 1, Jan. a Mar. / 2004;

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS E DO TURISMO, **Percursos & Ideias, Revista Científica do ISCET**, 2009, Número 1 - 2º série. Depósito Legal: 125198/98

KELLER, Kátia. **Comunicação Organizacional, sobrevivência empresarial**. Jundiaí – SP: Editora Literarte, 2005;

KERZNER, Harold. **Project Management: a systems approach to planning scheduling, and controlling**. 9 ed. Ohio: John Wiley & Sons, 2006a;

KERZNER, Harold. **Project Management: Best practices ou implementation**. New York, John Wiley & Sons, inc., 2000;

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrad**. 4.ed. ver., atual. E ampl. São Paulo: Summus, 2003;

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem Complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2004;

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem Complicação**. 2ed. São Paulo: Manole, 2009;

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amauru. **Administração de Projetos**. Ed. Artmed. São Paulo, 2002.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Empresarial**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998;

MEGGINSON, Leon C. et. al., **Administração: conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Editora Harbra, 1998;

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a pratica de inovar**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001;

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e pratica**. 15 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001;

PALMER, Brrien. **Overcoming resistance to change**. *Quality Progress*, v. 37,n.4, 2004;

PENTEADO, J. R. Whitaker. **A técnica da Comunicação Humana**. São Paulo: Pioneira, 1980;

PEREIRA, José Haroldo. **Curso Básico de Teoria da Comunicação**. 4.ed. Rio de Janeiro: Ed. Quartet, 2007;

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. 7 ed. Campinas, Editora Alínea, 2010.

PFEIFFER, Peter. **Facilitação de Projetos – Conceitos e técnicas para alavancar equipes**. 3 ed. Rio de Janeiro, Ed. Brasport, 2006;

PMI - **Um Guia do Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 3ed edition. Project Management Institute INC., 2000;

PMI - **Um Guia do Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 3ed edition. Project Management Institute INC., 2004;

PMI - **Um Guia do Conjunto Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 4ed edition. Newton Square, PA: Project Management Institute INC., 2008;

PMI - **Um Guia do Conjunto Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 4ed edition. Newton Square, PA: Project Management Institute INC., 2010;

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. 5.ed. São Paulo: Summus, 1986;

RIBEIRO, João. **Manual Técnico do Formando: “Comportamento Organizacional”**. Edição ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários e Edu Web, Editora Edu Web, União Europeia, 2008;

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Anhangera Educacional, 2007;

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2008;

RODRIGUES, Joaquim Vicente et. al., Humanatur 2001: **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**, 4 ed., Lisboa, 2001;



SCROFERNEKER, Cleuza Maria Andrade. **Comunicação Organizacional e as Novas Tecnologias: as “Ouvidorias” virtuais**. INTERCOM 2006, 29, 2006, Brasília, DF. Anais do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação [recurso eletrônico]. São Paulo: Intercom, 2006;

SENGE, Peter. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização da aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990;

SENGE, Peter. In.: GIBSON, Rowan (Org.) **Repensando o futuro**. Maria Claudia Ratto (trad.). São Paulo: Editora Makron Books, 1998;

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUSA, Maria et. al., **Gestão de Recursos Humanos**, LIDEL – Edições Técnicas Ltda., 2006;

SPACEY, Rachel, GOULDING, Anne Murray, Ian. **ICT and change in UK public libraries: Does training matter?** Library Management, 2003;

STUCKENBRUCK, L. C. **Project Manager: the system integrator**. Project management quarterly, September, 1978;

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**, São Paulo: Editora Thomson, 2004;

VERZUH, Eric – **MBA Compacto – Gestão de Projetos**. 14 ed. São Paulo: Elsevier Editora, 2000.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006;