

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE - FANESE  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO –  
NPGE**

**RÔMULO DA SILVEIRA SOUZA**

**A COMUNICAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA PARA O  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

**ARACAJU**

**2015**

# A COMUNICAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Rômulo da Silveira Souza <sup>1</sup>

## RESUMO

A comunicação é a forma de interação mais antiga, na qual se compartilha além de mensagens, ideias e sentimentos que podem ter influencia no comportamento das pessoas que irão reagir de acordo com as suas próprias crenças. Atualmente as empresas de TIC no Brasil (Tecnologia da Informação e Comunicações) vivem em um contexto onde o ambiente competitivo força cada vez mais empresas a fecharem suas portas todos os dias, havendo sempre uma constante busca por novos consumidores. O que diferencia uma empresa de TIC da outra é o potencial de seus colaboradores, como esses colaboradores convivem em seu ambiente de trabalho e como é a imagem da empresa diante da sociedade em que está inserida. Após a coleta do referencial teórico e feito a catalogação das partes mais importantes que correspondam aos objetivos do estudo, foi feita uma discussão dos resultados para tirar as devidas conclusões e adaptações necessárias ao contexto do presente estudo, sendo feito uma análise de conteúdo. Com a conclusão do presente trabalho, ficou evidente que a comunicação é vital para a empresa do segmento de informática e telecomunicações, isso porque ela é essencial para modificar o ambiente de trabalho, estimulando e potencializando a produtividade dos colaboradores, principalmente no que diz respeito na implementação de mudanças que trazem um sistema de gerenciamento de projetos.

**Palavras Chave:** Projetos; Comunicação; Empresa.

## ABSTRACT

Communication is the oldest form of interaction, which is shared beyond messages, ideas and feelings that may have influence on the behavior of the people will react according to their own beliefs. Currently ICT companies in Brazil (Information and Communications Technology) live in a context where the competitive environment force more companies to close their doors every day, there is always a constant search for new customers. What sets another ICT company is the potential of its employees, as these employees live in your work environment and how the company's image before the society in which it operates. After collecting the theoretical framework and made the cataloging of the most important parts that match the objectives of the study, was made a discussion of the results to draw appropriate conclusions and adaptations necessary to the present study context, being done a content analysis. With the completion of this work, it became clear that communication is vital to the company's computer and telecommunications segment, this because it is essential to modify the work environment, stimulating and enhancing employee productivity, especially as regards the implementing changes that bring a project management system.

**Keywords:** Project; communication; Company

---

<sup>1</sup> Graduado em Design Gráfico pela UNIT; Pós-Graduado em Mkt. Empresarial, Politico e Pessoal pela UNIT, Analista de Negócios de TIC prestador de serviço na Petrobras. E-mail: romulosilveiras@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo do presente trabalho é chamar a atenção do leitor para o fato que a comunicação é de extrema importância para empresas de TIC no Brasil e sobre como o clima organizacional da empresa pode interferir diretamente no processo estratégico.

A comunicação é a forma de interação mais antiga, na qual se compartilha além de mensagens, ideias e sentimentos que podem ter influência no comportamento das pessoas que irão reagir de acordo com as suas próprias crenças. Atualmente as empresas brasileiras de tecnologia vivem em um contexto onde o ambiente competitivo força cada vez mais empresas a fecharem suas portas todos os dias, havendo sempre uma constante busca por novos consumidores. Esse ambiente competitivo se dá principalmente pelas empresas buscarem uma nova estratégia, que valoriza a cultura da organização possibilitando o envolvimento de pessoas internamente ou externamente, permitindo que os clientes tenham uma visão positiva da empresa. Ou seja, o que diferencia uma empresa da outra é o potencial de seus colaboradores, como esses colaboradores convivem em seu ambiente de trabalho e como é a imagem da empresa diante da sociedade em que está inserida.

É nesse momento que se percebe a importância da comunicação estruturada que seja capaz de se utilizar de ações capazes de inovar o ambiente de trabalho, seja motivando os colaboradores ou realizando ações de melhorias no que diz respeito à forma de agir da empresa perante seus clientes, um profissional de assumir a postura de liderança no ambiente organizacional, e só com as palavras assume seu papel de mediador entre o administrador e os colaboradores.

Constituir relações de comunicação de maneira simples sem gerar atritos e buscando atender as necessidades dos mesmos, pode realmente fazer com que a empresa se diferencie de outras que não possuem essa preocupação. Saber identificar as prioridades das ações de comunicação que a organização e seus públicos necessitam, contribui para que se atinjam metas e a empresa se destaque no ambiente competitivo. É importante que a eficácia da comunicação implantada seja medida para que ela possa ser replantada em ações futuras. Para que a organização apresente um diferencial competitivo, cabe a política de comunicação, a partir das práticas de Relações Públicas, garantir e viabilizar as ações como o apoio e desenvolvimento social e econômico das comunidades onde estão localizadas as plantas industriais e comerciais das empresas, preservação do meio ambiente; proporcionamento de um ambiente de trabalho agradável aos seus funcionários que estimule a sua criatividade e

convivência com os colegas; criação de mecanismos de regras que assegurem a transparência das informações levadas aos públicos da organização; implantar meios de comunicação que proporcionam a abundância de informações aos públicos; assegurar que os interesses dos acionistas da empresa seja considerado nas decisões administrativas internas; fixar parâmetros para que o relacionamento econômico com fornecedores e com intermediários seja mutuamente benéfico; buscar a lucratividade da empresa em razão da satisfação dos consumidores de seus produtos e serviços. Sendo que, esta perspectiva, engloba a idéia de que empresas que praticam ações de responsabilidade social agregam mais valor à marca, aumentando seu diferencial competitivo.

Nessa nova cultura organizacional, a gestão de projetos é capaz de gerar vantagem competitiva, ou seja, gerando inovações de forma sistemática. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo ressaltar a importância da comunicação da implantação do PMO em sua empresa, e como essa possibilidade é facilitada.

Este trabalho ocorreu sob a responsabilidade do pesquisador e seu orientador. O pesquisador respeitou a lei de direitos autorais, se comprometendo o pesquisador a citar todas as fontes que forma utilizadas para o desenvolvimento do estudo.

A pesquisa bibliográfica forneceu a fundamentação teórica ao estudo. Dando preferência aos artigos, livros e trabalhos acadêmicos que respeitassem os descritores acima mencionados a partir do ano de 1990.

Após a coleta do referencial teórico e feito a catalogação das partes mais importantes que correspondam aos objetivos do estudo, foi feito uma discussão dos resultados para tirar as devidas conclusões e adaptações necessárias ao contexto do presente estudo, sendo feito uma análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma forma de analisar a pesquisa descrevendo e interpretando o conteúdo de todo documento e texto apresentados. Esse do material em estudo conduz a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajudando a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados mais importantes.

## **2. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA A GESTÃO DE PROJETOS**

### **2.1 COMUNICAÇÃO**

O Dicionário Aurélio (2012) afirma que comunicação é a: Ação de comunicar: estar em comunicação com alguém. / Aviso, mensagem, informação: comunicação de uma notícia. / Psicologia Transmissão da informação no interior de um grupo, considerada em suas conexões com a estrutura desse grupo. / Meio de ligação: vias de comunicação.

A comunicação é um instrumento de integração, instrução, troca mútua e desenvolvimento entre as pessoas em quaisquer atividades realizadas. Com o passar dos tempos, se exige cada vez mais das peculiaridades e capacitações do ser humano, sendo a forma como nos comunicamos a ferramenta mais importante no processo de expansão das organizações em todo o mundo. Ela deve ser tratada como um instrumento estratégico de suporte administrativo para qualquer setor da empresa. É esta comunicação a maior aliada à ausência de erros e conflitos empresariais. A responsabilidade por proporcionar uma boa informação e instrução de ação deve ser incorporada e homogênea, por todos os funcionários de uma organização, auxiliando nas relações dentro do ambiente de trabalho (FARIA 2000 *apud* FILION, 2002).

Em uma empresa é comum a inserção de profissionais do jornalismo e das relações públicas para ocupar essa função de estrategista em comunicação. Habilitados em publicidade não têm aparecido com atuação dentro da área organizacional, salvo em construções de campanhas. Porém é um setor em expansão para o comunicador e vem ganhando cada vez mais reconhecimento do empreendedor (FARIA 2000 *apud* FILION, 2002)

Laerte Morais (*apud* FILION, 2002) descreve o comunicador da seguinte forma:

A comunicação é composta de três elementos: Um emissor, um receptor e uma mensagem. Uma boa comunicação se dá quando a mensagem flui do emissor para o receptor de forma que a compreensão do significado da mensagem pelo receptor seja a mesma que o emissor pretendia. Isto deve se dar nos dois sentidos entre os interlocutores. O comunicador sabe ouvir e interagir de forma positiva com seu interlocutor e da mesma forma consegue ser claro na transmissão de sua mensagem. Consegue adequar sua linguagem ao nível do outro e tem facilidade em colocar seus pontos de vista, normalmente com poucas palavras, de forma objetiva e direta. Graças a esta habilidade, o comunicador consegue chamar a atenção, captar o interesse, influenciar as pessoas e assim estabelecer parcerias e ligações importantes para suas aspirações.

O comunicador consegue entusiasmar seus colaboradores para se empenharem em seus projetos, são pessoas altamente persuasivas, carismáticas, envolvendo seus públicos através da comunicação, ele domina as técnicas da comunicação como instrumento estratégico; utiliza a comunicação como mecanismo para desenvolver as relações humanas e profissionais, estimulando o hábito do diálogo e criando abertura para a comunicação como fonte de resolução de crises e conflitos nas áreas empresarial, profissional e pessoal; planeja e executa projetos de comunicação voltados para *stakeholders*. Com essas atitudes o

comunicador propicia ambientes favoráveis ao diálogo, transmitindo as informações com transparência e evitando o desperdício de custos, trazendo para a empresa um diferencial frente aos seus concorrentes (FARIA 2000 *apud* FILION, 2002).

De acordo com Casado (2002) a comunicação é uma questão social, de transferência e entendimento de significado. Casado (2002, p.272) completa:

Significado corresponde ao conceito ou à noção do que se quer transmitir, seja através de palavras e gestos, seja através de sinais. Não existe interação e não existe grupo sem a transmissão de significados, ou seja, sem a comunicação.

A autora explica ainda que a comunicação é composta pela relação entre quem transmite e quem compreende a mensagem. Em relação ao conteúdo, Casado (2002) afirma que as mensagens transmitidas possibilitam explicitar emoções, perpetuar a cultura de um grupo, evidenciar valores sociais, o registro e compartilhamento de descobertas. Quanto a sua forma a comunicação demonstra o desenvolvimento humano, pois coloca a disposição tecnologias cada vez mais inovadoras e meios sofisticados de receber mensagens e registrar essas informações.

Duterme (2002), ao definir comunicação diz que o conceito é imediatamente atrelado a transmissão de informação, entre dois ou mais interlocutores. O autor completa:

A comunicação é geralmente apreendida como uma troca, um processo de partilha mais ou menos bem conseguido, ao qual está associada à ideia de melhor compreensão, bem como de conhecimento partilhado ou de aproximação entre as pessoas. (DUTERME, 2002, p. 18)

O conteúdo, ou seja, a mensagem é o foco da troca no processo de comunicação, segundo Duterme (2002). Ele completa e chama atenção para a maneira que as informações são transmitidas. A entonação, gestos e a postura são algumas das indicações que permitem perceber os sentimentos ligados aos conteúdos das mensagens, e esses sinais são chamados de não verbais, ou paralinguagem e, de acordo com Duterme (2002, p. 18) “acompanha a comunicação, mas não faz parte dela”.

Para Assad (2010, p.37) a compreensão do que se está comunicando tem mais importância do que qualquer questão técnica e afirma: “Comunicação, já se sabe, não é o que se diz, mas o que se entende”.

Casado (2002) explica que quando os homens interagem uns com os outros, utilizando um código comum, faz além de informar e ser informado agrega novas maneiras de organizar o pensamento, adquire novas ideias e pode até aumentar a consciência de si mesmo. E ao comentar sobre a comunicação na vida social, Casado (2002, p. 273) completa: “Outras modalidades de comunicação, como trajes e modos de comportamento também desempenham

papel fundamental na vida social, pois conferem a organização e a unidade necessárias ao convívio entre as pessoas”.

Baccega (2009) afirma que a comunicação se constrói no encontro do emissor e do receptor, mas que não é apenas a recepção e emissão. Para a autora, a decodificação da comunicação que se manifesta na fala e / ou no comportamento do receptor é complexa e exige um estudo nas diferentes áreas do saber.

Ou seja: aquele que produz a mensagem, que atua no polo da emissão (na mídia, em cargos oficiais, nas empresas, escolas, instituições, nas falas do cotidiano) é um sujeito o qual pertence a uma família, uma classe social, a uma nação. [...] Sua mensagem, portanto, será marcada por esses traços. Do outro lado, o que recebe o receptor, é também um sujeito com características sociais próprias, cuja interpretação àquela que faça sentido em seu universo. (BACCEGA, 2009, p.11)

Para Baccega (2009), a comunicação pode ser concluída como um ponto de chegada que carrega em seu processo questões culturais tanto do emissor, quanto do receptor, o que influencia tanto na maneira de formular a mensagem, quanto na maneira de recebe-la e interpretá-la.

De acordo com Duterme (2002), estudos ligados a psicossociologia revelaram formas de transmissão das mensagens em rede, no centro de grupos. A difusão de ideias foram estudadas no esquema de rede, de acordo com o ponto de vista do seu desempenho e esse desempenho era considerado em relação a rapidez que as redes têm em transmitir a informação e quais os resultados obtidos a partir da visão de quem emite a mensagem. E essa forma de comunicação em rede, vem evoluindo com o passar dos anos.

O século XX foi um tempo em que ocorreram muitas transformações, pode se dizer o período de maior transformação já vivida, segundo Costa (2009). Guerras, revoluções, avanços tecnológicos e científicos marcaram todo o século XX, o que trouxe para a vida e cultura da humanidade características importantes, como por exemplo, o nacionalismo, o humanismo e a crença no evolucionismo.

A eclosão da Primeira Guerra Mundial em 1914 e a divisão da União Soviética em 1991 foi um divisor de águas tanto no cenário econômico, como nas relações políticas e na mentalidade do mundo, principalmente da Europa, afirma Costa (2009).

A Europa que por quinhentos anos foi o centro do planeta tem o fim de sua hegemonia no mundo. O continente que sempre fora estável, burguês e liberal desintegra-se e dá lugar a outros dois grandes impérios: o soviético e o norte-americano, que se enfrentam, na chamada Guerra Fria.

Segundo Costa (2009), efetivamente neste século, começava a globalização. Sendo assim, emergiam em todo o mundo novas identidades, fazendo com que a Europa perdesse sua hegemonia.

A industrialização acelerada e as invenções tecnológicas tiveram também papel fundamental para as transformações do século XX. Um novo ritmo de vida era impresso, o qual acelerava o processo de transformação.

Para esclarecer este cenário criado no século XX Costa (2009, p. 69), afirma que:

É no bojo dessas rupturas que se fala em novos paradigmas da civilização mundial, no abandono não só de valores que pautavam a vida de cada um, como também na transformação radical das relações humanas.

Um mundo globalizado só foi possível através dessas transformações, que ocorreram por meio de uma grande revolução comunicacional e tecnológica. Para Costa (2009, p.70):

Não se poderia falar em globalização, se não houvesse a internet e a comunicação à distância, não poderíamos tratar de uma cultura mundializada, se a era da imagem não tivesse suplantado o separatismo dos idiomas nacionais e regionais.

Vale lembrar, que as mídias digitais e o avanço dos meios de comunicação nas relações coletivas ou individuais repercutem na cultura, na sensibilidade, na percepção e nas formas de identidade das pessoas. Estas transformações são partes fundamentais da chamada “pós-modernidade” (COSTA, 2009).

### **2.1.1 Comunicação Interna nas Organizações**

Para Casado (2002) a comunicação interna nas empresas não serve apenas para perpetuar e disseminar cultura, promover o relacionamento interpessoal, repassar os padrões e a estrutura do trabalho, a comunicação tem também o papel de estabelecer e fazer cumprir os objetivos e metas. De acordo com Casado (2002, p.273) “Na realidade, ao proceder a estruturação de um grupo de trabalho, o que se organiza é o fluxo de informações relativos aos processos da empresa voltados ao cumprimento de seus objetivos.”

Os autores Estrella e Fernandez (2009) afirmam que a comunicação interna aparece como ações e atividades de comunicação direcionada ao público interno das organizações com o objetivo de aproximar as relações da empresa com as pessoas que a formam.

Segundo Oliveira e Paula (2009), a partir de 1950, muda a forma como as pessoas se relacionam com o mundo e no campo da administração começa-se a estudar aspectos



comportamentais e necessidades humanas, no intuito de compreendê-los. As teorias passam a contemplar a importância da motivação no aumento da produtividade.

A psicologia começa a ser utilizada para compreender e intervir na vida corporativa, provocando assim uma mudança na gestão de recursos humanos, segundo Fischer (2002). Para o autor, “ela deixou de concentra-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato para atuar sobre o comportamento das pessoas” (Fischer, 2002, p. 21). Escola de relações humanas é o nome que, segundo Fischer (2002), ficou conhecida essa linha de pensamento que predominava, nos anos 1960 e 70, a gestão de pessoas.

A sociedade moderna passa por diversas transformações, e o consumo é um comportamento predominante, nova cultura, novos hábitos, invenções e mercadorias. Nas empresas, mudanças significativas se manifestam e as organizações passam a ser apenas o local de trabalho e não mais um “porto seguro”, é a era da empregabilidade. As pessoas passam a ser cada vez mais individualistas, pesando mais nos projetos pessoais do que no coletivo. (OLIVEIRA E PAULA, 2009).

A produtividade e racionalidade, características da empresa moderna, fazem parte também das organizações inseridas na sociedade contemporânea. Por isso, Oliveira e Paula (2009) explicam que para preencher as necessidades contemporâneas, a psicologia passa a ser utilizada com a intenção de trabalhar a identificação dos funcionários com os princípios e valores da organização, além de envolvê-los com os objetivos e as estratégias organizacionais.

Diante desse contexto, os autores evidenciam que esse cenário de contradições entre o individualismo e o coletivo traz a complexidade para a comunicação interna e completam:

[...] pois refletem diretamente a tensão entre a necessidade de tornar as relações humanas respeitadas e democráticas na organização e o ambiente individualista da contemporaneidade, além de refletir a resposta dos atores internos às exigências que lhe são feitas. (OLIVEIRA e PAULA, 2009, p. 20).

Dutermé (2002) afirma que durante muito tempo as empresas ocultaram a importância da relação entre as pessoas porque possuía uma visão absolutamente racional. Acreditavam que as relações deveriam ser mínimas para que não houvesse distração no foco da produção. Foram com a corrente de estudos de gestão de pessoas chamada “relações humanas” que a comunicação passa a ser considerada de maneira diferente e não como perda de tempo.

Segundo Oliveira e Paula (2010) a realidade de cada organização é o que norteia a comunicação interna de uma empresa, de acordo com os comportamentos, os sentimentos e as atitudes da organização é que a comunicação se desenvolverá.

As autoras afirmam ainda que:

É importante que a comunicação interna esteja alinhada organizada aos objetivos e as estratégias da organização, mas, ao mesmo tempo, é imprescindível que os atores internos conheçam e entendam as questões relacionadas ao negócio e os aspectos que afetam o seu trabalho e a sua vida, de modo a terem condições de formar sentido. (OLIVEIRA e PAULA, 2010, p. 23)

Perceber esses atores como produtores de mensagens é considerar suas percepções, suas expectativas e necessidades, assim é possível trabalhar a construção de sentido que a comunicação interna desenvolve. Colocados em prática os desafios e as possibilidades que a comunicação interna propõe serão destacados os novos sentidos das mudanças na gestão de uma organização, afirmam Oliveira e Paula (2010).

Para Duterme (2002) a comunicação voltada para a empresa evolui com passagem do tempo, de acordo com as formas de abordagem do funcionamento organizacional. A diferença da comunicação interna pode ocorrer de duas formas, a formal ou informal.

Segundo a psicoterapeuta Claude Duterme (2002, p. 27)

[...] a comunicação formal representa, finalmente, o conjunto das operações formalizadas de transmissão de informações no seio da empresa. É neste aspecto que surge como pertinente a qualquer pessoa que se encarregue de produção. A comunicação informal seria constituída pela massa das relações, pelas trocas linguísticas fora do trabalho, se não mesmo pelos boatos e propagandas [...]

Portanto, segundo Duterme (2002), entende-se por comunicação formal todas as informações registradas de alguma maneira, seja através de um boletim informativo, de uma reunião, um mural de informações, ou ainda um portal organizacional que contenha informações sobre assuntos coerentes às ações e rumos que a empresa está praticando. Já a comunicação informal, são todas as informações apreendidas pelos colaboradores através da troca, seja ela linguística ou visual. Normalmente, essas trocas ocorrem durante conversas ou até mesmo propagandas e notícias veiculadas para o público externo.

Conhecido os dois tipos de comunicação mais comuns de uma organização, Duterme (2002) continua seu estudo sobre o assunto afirmando que os fluxos de informações referentes ao trabalho e as obrigações organizacionais constituem e representam a comunicação formal. Contudo, a comunicação informal é composta por um grupo de informações feitas por trocas, não diretamente formalizadas, o que acaba escapando, conseqüentemente, do controle dos líderes e gestores.

Conclui então Duterme (2002), que mesmo que os processos de comunicação formal estejam regulados como o centro da comunicação interna nas organizações, é importante considerar os processos interpessoais, que geram a comunicação informal, os quais estão, parcialmente, integrados nas preocupações das organizações, pois geram intervenções na

gestão hierárquica do pessoal. Portanto, vê-se a necessidade de melhorar as capacidades de comunicação interpessoal.

Fort, Sousa, Filho e Silva Jr. (2009) afirmam que atualmente, os trabalhadores, por conta dos avanços tecnológicos, têm de forma mais acessível ferramentas de comunicação. Porém, para os autores, “o fato de receber mais informação não significa que as organizações estão conseguindo se comunicar de forma mais efetiva com seu público primordial” (Fort et al. 2009, p.86). Considera-se que uma comunicação tem qualidade quando se tem liberdade para manifestar sentimentos e opiniões, e também quando se pode ser ouvido e ouvir frequentemente.

Assim, a comunicação face a face é citada pelos autores (Fort et al, 2009, p. 94) como uma forma de aproximar mais as pessoas, e completam: “ a comunicação face a face é essencialmente um processo interativo e didático”. Para eles, significado é construído e expectativas são desenvolvidas sobre as experiências das pessoas, e isso é compartilhado por meio da troca de símbolos, de forma verbal e não verbal.

De acordo com Fort et al. (2009), a comunicação face a face pode ser considerada um instrumento de gestão e possui um papel relevante na construção da imagem da empresa e na gestão do clima organizacional. Mas esse processo exige uma boa comunicação oral, que seja eficiente.

Fort et al. (2009) concluem que muitas empresas não dão a devida importância para comunicação face a face, muitas vezes por falta de habilidade dos gestores. Porém, segundo os autores, se esse tema não for tratado de forma adequada, ou seja, se não houver uma comunicação face a face eficiente, a qualidade da comunicação interna pode ficar prejudicada. Para eles, não há como estabelecer um modelo para o processo, mas afirmam que: “Há de se levar em consideração, porém que a comunicação se constitui de etapas importantes como comprometimento da direção e gestores e o envolvimento das áreas de recursos humanos e comunicação” (FORT ET AL, 2009, p. 106)

Casado (2002) afirma que a comunicação interna possui três funções. Casado (2002). A autora explica que a primeira função é denominada por produção e controle, que está destinada a execução e voltada à realidade do trabalho, fazendo o monitoramento, o controle e a avaliação das atividades. A segunda função é chamada de inovação, pois trata das necessidades da organização, sugerindo através da comunicação, alterações de procedimentos e processos. Já a terceira função, se destina à socialização, ou seja, trata dos meios de realização do trabalho.

Casado (2002) segue dizendo que é função da comunicação apreender o universo simbólico da organização através de instrumentos, meios e veículos internos. A autora ainda afirma “A transmissão dos valores da organização através da socialização de seus membros, da repetição de práticas, rituais e histórias só é possível mediante um processo de comunicação apropriado.” (CASADO 2002, pág. 280)

## 2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos vem sendo realizado desde os primórdios da civilização. No final do século XIX surgiram os princípios da gerência de projetos juntamente com a consolidação da revolução industrial. Nesta época os líderes de negócios se depararam com a perigosa tarefa de organizar as atividades de milhares de trabalhadores, a manufatura e a montagem de quantidades não previstas de matéria-prima (SISK, 1998).

Um projeto consiste em uma combinação de recursos organizacionais para se criarem condições de fornecer um produto ou serviço único, dentro de um prazo determinado, buscando a melhoria na capacidade de desempenho organizacional. O projeto é uma sequência de atividades temporárias que tem o objetivo de fornecer esse produto ou serviço único. Essencialmente, é um empreendimento temporário com início, meio e fim programados, dentro de uma restrição orçamentária (CLELAND e IRELAND, 2002).

A definição mais divulgada em relação a projetos é dada pelo *Project Management Institute* (PMI) através do PMBOK (2004, p.5): "o projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo."

Projeto é um instrumento fundamental para qualquer atividade de mudança e geração de produtos e serviços. Eles podem envolver desde uma única pessoa a milhares de pessoas organizadas em times e ter a duração de alguns dias ou vários anos (DINSMORE e CAVALIERI, 2005).

Lewis (2000 apud ANSELMO, 2002) ainda acrescenta que além de possuir início e fim claramente definidos, há também um escopo de trabalho especificado, um orçamento e nível de desempenho a ser atingido.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) define projeto como sendo “processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos” (NBR ISO 10006).

O PMI (apud DINSMORE e CAVALIERI, 2005) define o conceito de gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos e que este está inserido em 5 fases ou grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento) com atividades espalhadas em 44 processos distribuídos em nove áreas do conhecimento, sendo quase todos executados simultaneamente durante todo o ciclo de vida da gerência do projeto.

A realização das atividades do empreendimento por meio da aplicação de uma metodologia de gerenciamento de projetos permite à organização a possibilidade de integração sistemática de todos os eventos do projeto, desde o planejamento, desenvolvimento, consolidação até seu encerramento, proporcionando à empresa a oportunidade de avaliação da eficácia operacional e o aprimoramento de seus produtos e serviços. A utilização e desenvolvimento de processos sob uma metodologia única, compreendendo todas as interfaces do empreendimento, promove o surgimento de outros benefícios à medida que essas organizações começam a entender seus efeitos sinérgicos. (KERZNER, 2006).

### **2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Mudança organizacional, segundo Fischer (1998) é a transformação de processos, estruturas e sistemas que, conduzido por um determinado grupo ou indivíduos de uma empresa, é capaz de produzir alterações significativas nos padrões de competitividade da própria empresa.

De acordo com Fischer (2002) um processo de mudança organizacional exige que se adote um conjunto de pressupostos simples. A autora explica como acontece este processo

[...] funciona como um processo contínuo de construção e reconstrução de significado da organização, com o qual se busca aperfeiçoar sistemas, processos, políticas e práticas que constituem sua gestão e desenvolver as competências – pessoais e organizacionais – que constituem seu mais valioso patrimônio. Como um dos mais importantes processos organizacionais, a transformação não pode ocorrer de forma imprevista e extemporânea, ao sabor de acontecimentos fortuitos, mas deve ser modelada e gerenciada com instrumentos que assegurem sua internalização nas esferas mais íntimas da organização. (FISCHER, 2002, p. 152)

Bilhim (2010) afirma que uma mudança organizacional ocorre quando há desequilíbrios ou os resultados são menores que os esperados. “(...) ocorre a mudança organizacional quando existe baixa performance que causa desequilíbrios e conseqüentemente provoca a necessidade de mudar a organização” (BILHIM 2010).

Wood Jr. (2009), complementa a teoria de Bilhim (2010), quando afirma que geralmente, os processos de mudanças respondem à necessidade de transformar e resolver questões de natureza estrutural, recursos humanos, tecnologia ou ambiental.

Fischer (1998) e Guimarães e Borges (2007) remetem ao campo da competitividade como fenômeno provocador da mudança organizacional, o que nos permite avaliar as mudanças organizacionais como um processo que se inicia na tomada de decisão sobre os modelos de negócios e sobre as decisões estratégicas do negócio que acarretam necessidades de transformação.

Segundo Wood Jr. (2009), a mudança organizacional se dá porque consumidores tornam-se cada dia mais exigentes e criteriosos e o número de competidores aumenta em grande velocidade. Wood Jr. (2009, p. 5) afirma ainda que “(...) a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação.” O autor conclui então, que para uma instituição firmar-se no mercado competitivo, elas precisam se adaptar àquilo que o mercado exige e necessita.

Na maioria das vezes, a mudança só ocorre quando as organizações estão em crise, sendo um número muito pequeno de organizações que se dispõe à mudança como uma atitude proativa. (WOOD JR, 2009)

Ulrich (1997) defende a necessidade de agilidade na tomada de decisões, afirmando que “uma diferença primária entre ganhadores e perdedores não está no ritmo da mudança, mas na habilidade de responder ao ritmo da mudança”, sendo assim, “o alcance necessário de respostas à mudança de uma empresa deve expandir-se à medida que o ritmo das mudanças externas à empresa cresce”.

Segundo Wood Jr. (2009, p. 7) “[...] a mudança organizacional deve ser encarada como um processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua”.

Mudanças são necessariamente acompanhadas por quebras de paradigmas e a necessidade de que isto ocorra para que a inércia organizacional seja vencida e dê lugar a novos padrões. (WOOD JR., p. 7)

Wood Jr. (2009) afirma que, normalmente, o tempo é subestimado para se operar mudanças em uma instituição, porque muitas vezes elementos culturais não são levados em consideração. Entende-se neste momento por laços culturais, as lendas, os heróis, os valores e os rituais do cotidiano, entre outros.

### **2.3.1 Tipos de Mudança**

De acordo com Bilhim (2010) a mudança organizacional pode ser feita de duas maneiras diferentes: a mudança incremental ou a mudança revolucionária. O autor ainda afirma que a mudança incremental consiste na ideia de uma mudança episódica ou evolutiva. Para este tipo de mudança ocorrer é necessário que haja uma meta desejável e um conjunto específico de etapas indispensáveis para serem atingidas.

Este perfil de mudança limita-se à finalidade e na maioria das vezes é reversível, caso a mudança implementada não atinja os resultados esperados. Neste caso, o modelo organizacional antigo é retomado. Ressalta-se que neste processo de mudança não é dispensada a forma de atuação passada, ou seja, há uma continuação e prolongamento das ideias anteriores já implementadas na organização.

Bilhim (2010) destaca ainda que neste procedimento de mudança incremental, há o controle do dirigente sobre a mudança, já que o futuro, normalmente, é susceptível de previsão.

Bilhim (2010) afirma ainda que para a mudança incremental acontecer é importante a existência de algumas categorias que possam responder às perguntas “mudar o quê?” e “mudar como?”. Além de ser fundamental, manter e integrar três elementos que são imprescindíveis para a efetivação desta mudança, são eles: 1. contexto – interno e externo; 2. conteúdo; 3. processo.

O processo de mudança organizacional pode ocorrer em diversos aspectos, são eles: cultura, produtos e serviços, reengenharia, estrutura, tarefa, comportamento e tecnologia.

### **2.3.2 Modelos de Gestão de Mudanças**

No passado, quando se pensava em mudança organizacional, o gestor sentia-se impotente, respondendo de forma reativa, sendo incapaz de controlar ou conduzir o processo. (FISCHER, 2002).

Segundo a autora, os processos de mudança devem e podem ser gerenciados, conduzidos com planejamento, tanto nos aspectos objetivos, como subjetivos. Os objetivos são relacionados aos processos técnicos e administrativos; os subjetivos são menos visíveis, como as relações de poder, por exemplo. “O desafio trazido pelas organizações complexas modernas é permanecer em constante desenvolvimento e, frequentemente, provocar saltos de transformação organizacional”. (FISCHER, 2002, p. 162)

Para Fischer (2002) um processo fundamental na gestão da mudança é a revisão da estrutura organizacional, que vai explicitar as relações de autoridade e subordinação, a divisão

da empresa em áreas ou espaços organizacionais, os canais de comunicação formal e decisão que ordena o funcionamento da companhia.

“Estruturas excessivamente centralizadas e formalizadas impedem que a organização responda rapidamente a mudanças ambientais, tecnológicas e sociais”. (FISCHER, 2002, p.163).

Neste cenário, Fischer (2002) propõe a adoção de um modelo de gestão de mudança composto por quatro etapas interdependentes: a auscultação, a concepção, a disseminação/adesão e sustentação.

A auscultação é a realização de recolhimento e análise de dados que contribuam para a identificação dos processos de trabalho. Nessa fase são mapeados os projetos de melhoria já existentes na organização, para verificar se podem ser utilizados no processo de transformação e assim não desperdiçar recursos já empregados e também respeitar os padrões da cultura organizacional. A autora afirma que o estabelecimento do compromisso é o momento de formalizar o comprometimento dos líderes, ou seja, do corpo diretivo da organização, com o processo de mudança. Isso ocorre com um grupo estratégico para organização e nessa etapa são apresentados os resultados da fase de auscultação e também proposições de mudanças que fazem parte do plano de transformação o objetivo é, com a participação dos principais líderes da organização, construir parâmetros e indicadores, definir papéis e internalizar metodologia. São nas reuniões de concepção que se define o grupo de mobilização que terá a missão de fazer a gestão do processo de transformação.

De acordo com Fischer (2002), na etapa de disseminação é que se dissemina o conteúdo dos produtos elaborados para transformação, verifica-se o grau de entendimento das pessoas em relação à proposta de mudança há a geração de ideias, sugestões e críticas que contribuam para o aperfeiçoamento da estratégia de transformação e incentiva-se que os participantes aceitem os critérios e princípios dos produtos gerados. Nessa fase de disseminação vai aumentando gradativamente o número de empregados no processo de transformação. Isso acontece em eventos exclusivos para essa disseminação da transformação organizacional.

A quarta etapa citada por Fischer (2002) é a de sustentação. É nessa fase que ocorre o acompanhamento dos planos de ação, a auscultação permanente e a reafirmação dos compromissos para o aperfeiçoamento contínuo. A comunicação interna deve ser ativa para que haja oportunidades de discussão e una as pessoas em torno de um objetivo comum.



## 2.4 COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Após as mudanças organizacionais Kerzner (2006) ressalta que, atualmente a implantação do gerenciamento de projetos constitui a gestão avançada de projetos. A empresa que pretende alcançar sucesso em gerenciamento de projetos deve desenvolver um processo de implantação bem sucedido, sendo fatores de sucesso, dentre outros: ter como base a cultura da organização, realizar treinamentos extensivos e contar com o comprometimento dos executivos, que devem reconhecer o valor que o gerenciamento formal de projetos acrescenta à empresa. O processo de implantação de um PMO para Englund, Graham e Dinsmore (2003) consiste em três grandes etapas:

- Inicialmente é preciso criar as condições para a mudança, através do estabelecimento de um senso de urgência, do mapeamento do ambiente político, da criação de uma coalizão guia e de uma visão e uma estratégia, além de criar uma ampla comunicação desta nova visão.
  - Após a preparação para a mudança, vem a execução desta que consiste em inicialmente gerar ganhos de curto prazo em pequenos projetos de grande impacto e em seguida desenvolver uma ação disseminadora na organização, consolidando e ampliando os ganhos.
  - Porém, ainda há o risco de desmobilização e retorno à estrutura anterior, por este motivo é preciso integrar a mudança à cultura organizacional, fazendo da gestão de projetos, a norma corporativa.
- É impossível iniciar uma estrutura de PMO que dará suporte a todos os projetos da corporação, por este motivo, inicie o suporte aos projetos de maior visibilidade e impacto na organização, porém certifique-se que este projetos possam gerar resultados visíveis no curto prazo pois, caso contrário haverá perda do momento favorável criado pela preparação da mudança.

Uma vez obtidos os primeiros resultados positivos, ou seja, projetos suportados pelo PMO que obtiveram sucesso, estruture o PMO para que possa atender gradualmente o maior número possível de projetos até cobrir todas as iniciativas existentes. Um programa de treinamento para todos os envolvidos em gestão de projetos, se ainda não foi realizado, pode ser uma ótima ferramenta para consolidar o PMO (STOUFFER et. al, 2003).

## 3. CONCLUSÕES

A sociedade brasileira vive um momento de profundas transformações socioeconômicas, e isto vem exigindo mudanças. Quando, no trabalho, são retirados todos os elementos desafiadores, criativos, prazerosos e a possibilidade do indivíduo deliberar sobre seu próprio desempenho, é retirada, também, a motivação do trabalhador, com isso, extrai-se, também, a possibilidade de tornar-se digno, saudável, alegre, criativo, responsável. Logo, ele

é equiparado aos demais recursos de produção. A pessoa passa a ter um valor correspondente à importância de seu emprego ou à sua capacidade produtiva.

A pesquisa trouxe como dado relevante que a empresa vem passando por mudanças e que a mesma nem sempre é compreendida por seus funcionários, que para a maioria dos entrevistados é sentida, mas não é entendida. Os entrevistados não percebem uma grande ruptura na empresa. De acordo com a teoria de Bilhim (2010), quando não há rupturas é porque tratar-se de uma mudança incremental, que são mudanças evolutivas, onde há controle dos dirigentes sobre a mudança.

No que diz respeito à comunicação interna o estudo demonstra que a mesma deve permear os processos de mudança, contribuindo para sua transparência. A comunicação ajuda na quebra de resistência, na geração de conhecimento sobre a mudança e no engajamento. Por isso, deve estar presente em todo processo de mudança organizacional e o líder precisa assumir seu papel de disseminador para que as pessoas entendam e se sintam preparadas e motivadas com a mudança.

Com a conclusão do presente trabalho, ficou evidente que a comunicação é vital para a empresa, isso porque ela é essencial para modificar o ambiente de trabalho, estimulando e potencializando a produtividade dos colaboradores, principalmente no que diz respeito na implementação de mudanças que trazem um sistema de gerenciamento de projetos.

O comunicador por sua vez deve sempre trabalhar com seu grupo de igual para igual, onde é vital sempre inovar. Assim, deve-se ressaltar que comunicar vai além da informação, é atrair a atenção e o foco, é desenvolver o trabalhador de forma a potencializar sua atividade laboral.

Como sugestão para estudos futuros, torna-se interessante avaliação por meio de comparação entre duas áreas do grau de engajamento, saída voluntária e resultados obtidos entre equipes que reconhecem ser bem informadas por seus líderes e outra que encontra dificuldade no processo de comunicação, contudo é importante que este estudo seja realizado em uma empresa que esteja passando por um processo de mudança.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSELMO, J. L. Escritório de Gerenciamento de Projeto: Um Estudo de Caso, Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de recursos humanos: uma Introdução. São Paulo: Atlas, 1978.
- ASSAD, Nancy Alberto. As cinco fases da comunicação na gestão de mudanças: Como aplicar conhecimento na sustentabilidade corporativa. São Paulo: Saraiva, 2010.
- BILHIM, João. Mudança Organizacional. *In* Silvia Generali da Costa e outros – **Gestão da Mudança**. São Paulo Atlas, 2010.
- CASADO, Tânia. As pessoas na Organização. 14ª edição. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- COSTA, Maria Cristina Castilho. Gestão da comunicação: Projetos de Intervenção. São Paulo: Paulinas, 2009.
- DUTERME, Claude. A comunicação interna na empresa: A abordagem de palo alto e a análise das organizações. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.
- CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. Administração estratégica. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CLELAND, David I. ; IRELAND, Lewis R. Gerência de Projetos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- DINSMORE, Paul C. (coord) ; CAVALIERI, Adriane (superv.). Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro base para a certificação PMP. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- ESTRELLA, Charbelly ; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira. Por dentro da comunicação interna: Tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba: Editora Universitária Champagnat – PUCPR, 2009.
- FERNANDES, Eda C. Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios – Revista de Administração, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho, 1999.
- FISCHER, R.M. Círculo do Poder – As práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. *In*: Cultura e Poder nas Organizações – 2ª. edição, São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- FLIPPO, Edwin B. Princípios da administração pessoal. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1980.

- FREITAS, Agostinho B. A. Psicologia o homem e a empresa. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GINTER, Peter M.; WHITE, Donald D. A social learning approach to strategic management: toward atheoretical Foundation. Academy of Management Review Apr. 1982.
- GORDON, R. A.; HOWELL, J. E. Higher education for business. New York: Columbia UniversityPress, 1959.
- GRACIOSO, F. Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e cultura com as oportunidades do ambiente externo. São Paulo: Atlas, 1990.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. Planejamento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1991.
- JR. Thomaz Wood. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. In: Mudança Organizacional. 5ª edição. São Paulo:Atlas, 2009.
- KERZNER, Harold. Gestão de projetos: as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KOTTER, John P. Liderando mudança. 23ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- LAROUSSE, Koogan. Pequeno dicionário enciclopédico. Rio de Janeiro: Ed. Larousse do Brasil, 1980.
- LEONTIADES, M. The confusing words of business policy. Academy of Management Review, Jan. 1982.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE . Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos: Terceira edição – Guia PMBoK. 2004.
- SISK, T.; History of project management. 1998. Disponível em: <<http://office.microsoft.com/downloads/9798/projhistory.aspx>>. Acesso em: 13 de Mai, 2014.
- STONER, J.A.F. ; FREEMAN, R.E. Administração. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 1995.
- TOLEDO, Flávio de. Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- ULRICH, D. Os Campeões de Recursos Humanos. São Paulo: Futura, 1997.
- ZACCARELLI, Sérgio B. Administração estratégica da produção. São Paulo: Atlas, 1990.