

GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO NA PERSPECTIVA DO PMBOOK E SEUS IMPACTOS NO PORTFÓLIO DE PROJETOS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DE BOA VISTA-RR

Eliane Santos do Nascimento¹

Jacqueline Alves Machado²

RESUMO

O desenvolvimento desta pesquisa trouxe uma abordagem a respeito do gerenciamento da comunicação na perspectiva do PMBOK, tendo como pressupostos os desafios da Nova Gestão Pública (NGP). O estudo foi realizado em uma organização pública da esfera estadual com uma abordagem qualitativa e quantitativa que trouxe aspectos da gestão de projetos e o gerenciamento da comunicação bem como informações oriundas das fontes documentais da organização. Desta forma, o objetivo foi analisar as contribuições do gerenciamento da comunicação (PMBOK) na minimização de ruídos e eficiência no processo de gestão de portfólio dos projetos de saúde voltados aos servidores de uma instituição pública em Boa Vista-RR. Tomou-se como amostra 75 servidores da área técnico administrativa, os quais responderam a uma entrevista estruturada. A pesquisa atendeu aos objetivos uma vez que foi possível identificar por meio dos dados como os servidores estão percebendo as atividades do setor e como o atual gerenciamento da comunicação tem impactado na gestão do portfólio de projetos. Assim, considera-se que a organização poderá implementar melhorias sistemáticas em relação aos projetos do setor, bem como agregar-se a área da gestão de projetos dentro da perspectiva da comunicação, com o fito de gerar resultados mais efetivos.

Palavras-Chaves: Gestão de projetos; Gerenciamento da comunicação; Portfólio de projetos.

1 INTRODUÇÃO

Projetos de forma geral, estão atrelados a praticamente tudo que um indivíduo procura realizar ou executar, desta forma, partindo de um pequeno exemplo como limpar e organizar uma casa, percebe-se etapas que estão ligadas umas às outras a fim de se concluir um objetivo específico.

¹ Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Roraima - UERR

² Doutora em Ciências pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Professora na Universidade Estadual de Roraima (UERR).

Olhando por esta perspectiva é possível visualizar que as organizações de acordo com o contexto na qual estão inseridas, lidam diariamente e ou rotineiramente com projetos, dada a importância da sua utilização para alcance dos objetivos e metas estabelecidas pelas organizações. Assim a gestão com foco em projetos, tem se tornado um instrumento de grande valia para gestores em geral, mesmo que estes não tenham uma formação específica para projetos.

A gestão de projetos conta com o auxílio do *Project Management Institute* (PMI) a maior associação sem fins lucrativos do mundo para profissionais de Gerenciamento de Projetos, seus padrões para o gerenciamento de projetos são reconhecidos mundialmente, sendo este instituto responsável por uma gama de serviços e por uma das principais publicações da gestão de projetos o PMBOK.

Sua origem baseia-se nas experiências de gerentes, no conhecimento adquirido pelos gestores na execução de projetos, de acordo com Spudeit e Ferenhof (2017, p. 311) “um grupo de gestores de projetos se uniu e começou a compartilhar informações pertinentes ao sucesso e fracasso na gestão de projetos, surgindo assim o *Project Management Institute* (PMI).” O PMBOK, é um dos guias mais utilizados pelos gestores, isso porque este instrumento agrega as principais áreas compreendidas pelo PMI para a realização de projetos tratando da importância do gerenciamento destas áreas.

Mediante o cenário inerente à gestão de projetos, esta investigação propôs responder à seguinte questão: Como o gerenciamento da comunicação na perspectiva do PMBOK, pode contribuir com a gestão do portfólio de projetos voltados para a saúde dos servidores em uma organização pública?

Pessoas são indispensáveis para a realização de projetos e empreendimentos e necessariamente conseguem executar suas tarefas, desde que ocorra o processo de repasse das informações que estão ligadas a recursos onde ocorre a troca de informações, capazes de promover a compreensão entre os indivíduos emissor e receptor, sendo assim um componente indispensável ao gerenciamento. Na perspectiva de analisar este cenário envolvendo a gestão de projetos e o papel da comunicação nesse contexto, a pesquisa estabeleceu os seguintes objetivos:

Objetivo geral:

Analisar as contribuições do gerenciamento da comunicação (PMBOK) na minimização de ruídos e eficiência no processo de gestão de portfólio dos projetos de saúde voltados aos servidores de uma instituição pública em Boa Vista-RR.

Objetivos Específicos:

Identificar quais estratégias de comunicação são utilizadas atualmente na gestão do portfólio de projetos de saúde da instituição;

Compreender como os servidores avaliam os programas atuais implementados;

Sugerir critérios do PMBOK que contribuam para a nulidade dos ruídos;

Avaliar impactos negativos da fragilidade dos processos de comunicação existentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ELABORAÇÃO DE PROJETOS: EVOLUÇÃO DO TEMA

A abordagem da gestão de projetos, mesmo sem uma definição totalmente estruturada é possível visualizar que desde os primórdios projetos já estavam inseridos na sociedade, obviamente de uma forma menos estruturada, sem que houvesse fases pré-estabelecidas e algo interessante, é que mesmo com esta forma de se realizar grandes tarefas pode-se perceber a grandiosidade de algumas estruturas.

Junto com a Revolução Industrial em meados do século XIX, agregou-se muito à gestão de projetos, atrelado a alta complexidade dos negócios tendenciados ao surgimento de alguns princípios da gestão de projetos. Toda a demanda de se organizar e gerenciar um empreendimento fez com que favorecesse o crescimento desta área na administração (BIGÃO; MOURA, 2015).

Mesmo de forma rudimentar, projetos vêm sendo realizados desde o início das civilizações, pois tudo aquilo que demanda do ser humano eficiência, organização e planejamento para alcançar objetivos específicos, de certa forma podem ser considerados projetos (VALLE *et al*, 2014)

Ao descrever sobre a evolução deste conceito, de imediato remete-se as pirâmides do Egito, o que se vê hoje, é a melhoria dentro desta abordagem, dos processos pré-estabelecidos para que sejam executados e alcançados os objetivos dos projetos. Nesta abordagem, vale ressaltar outras grandes obras que demandaram empenho e esforços conjuntos para que fossem concretizadas.

Os projetos nasceram da complexidade de gerenciar e uniformizar as tarefas de vários trabalhadores ou seja padronizar a execução de determinada atividade de acordo com Bigão e Moura (2015, p.13), nos “Estados Unidos, a *Central Pacific Railroad* 3 foi uma das primeiras grandes organizações a levar tais conceitos à prática, com a construção da estrada de ferro transcontinental por volta de 1870.”

Em termos gerais, projetos são criados para suprir uma demanda em virtude de uma necessidade ou problema identificado em âmbitos organizacionais e sociais, com o intuito de suprir lacunas, sendo estes projetos algo que tenham como resultado um produto, um serviço e que principalmente atendam as expectativas das partes interessadas que por vezes podem ser muitas e ainda com interesses diversos e por vezes conflitantes.

Uma das tendências da gestão de projetos nos últimos anos é a abordagem com foco na sustentabilidade, que vem ganhando destaque e conduzindo a abordagem estratégica organizacional, criando projetos com foco na redução dos impactos ambientais oriundos de suas atividades para com o meio ambiente e também a sociedade (CAVALCANTE E SILVA 2016, p. 21). Outra tendência é a colaboração em nuvem, suas especificidades permitem que os usuários e colaboradores do projeto consigam desempenhar suas atividades criando um campo de integração e ainda permitir uma visão do todo das tarefas que estão sendo desenvolvidas para o projeto.

2.2 PMI E PMBOK

O PMI atualmente contribui com as práticas de gestão de projetos, uma vez que tem se elevado o nível de exigências e demandas por serviços e produtos e com prazos menores para entregas, sua aplicabilidade encontra-se fundamentada nas suas práticas e a sua aplicação a vários tipos de projetos. Conforme Spudeit e Ferenhof (2017), o trabalho deste instituto é auxiliar e

contribuir com a evolução da área de gestão de projetos bem como os profissionais em suas carreiras e tornando assim a profissão mais consolidada.

O PMI proporciona maior visibilidade para a gestão de projetos, além de envolver e proporcionar o engajamento dos profissionais, projetando no mercado gestores capacitados e qualificados para lidar com os desafios da gestão nas organizações. O instituto também é responsável por entregar certificações entre as quais as principais é a de gerenciamento de projetos que contribui e agrega valor aos gerentes em relação as suas qualificações e capacidades técnicas, conta também com padrões globais de gerenciamento, ao todo são doze que compreendem técnicas de gerenciamento tanto para projetos quanto para programas e portfólios (PMI, 2013).

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é um guia de boas práticas em gerenciamento de projetos elaborado e escrito pelos voluntários do *Project Management Institute* (PMI) suas diretrizes são fundamentais aos gerentes e sua abordagem é ampla envolvendo cada etapa do projeto compreendendo áreas e processos. A utilização deste guia é predominante pois é uma das principais ferramentas contendo as melhores práticas conforme Spudeit e Ferenhof (2017, p.311) “Atualmente, o guia de melhores práticas PMBOK é a principal fonte de informação utilizada para embasar o gerenciamento de projetos no mundo, desenvolvido pelo PMI.”

As práticas de gerenciamento contidas no PMBOK, são amplamente aplicáveis a todos os projetos, Cruz (2013) interpretado por Vargas (2016, p.52) afirma que “o guia PMBOK não descreve “como fazer” projetos e sim descreve “o que deve ser feito” através de processos que abrangem diversas áreas de conhecimento.” Definindo assim o PMBOK como um manual de boas práticas, e com os seguintes processos iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento.

2.3 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

A gestão de projetos necessita de técnicas que permitam o seu desenvolvimento e a sua forma de ser conduzido enfatizando todos os meios que são necessários para a conclusão eficaz do projeto como gerenciar as comunicações e custos além de outras áreas não menos importante, proporcionando a entrega total de um projeto.

Toda organização tem suas metas e objetivos e para alcançá-los geralmente trabalham e executam variados projetos que deverão refletir a eficiência de uma gestão e consequentemente o alcance dos seus objetivos, assim podem melhorar seus resultados financeiros e de recursos, para tanto, ocorre aí a execução de projetos que na definição de Rocha e Negreiros (2014), esse conjunto de projetos em uma mesma organização é definida como portfólio de projetos.

A implementação de um portfólio de produtos ou serviços é adotada em uma organização, com o intuito de se gerar resultados significativos e isso leva em conta entregas em prazos estipulados, melhor ainda se for antes do prazo determinado, e ainda levando em consideração os custos mínimos atendendo satisfatoriamente a todas as partes interessadas.

Souza e Moraes (2016) afirmam que muitas organizações enfrentam esse desafio de gerir o portfólio de produtos e serviços e umas das causas que levam as organizações a terem que enfrentar tais desafios, são as constantes inovações, já que tais produtos tem seu ciclo de vida reduzidos, em virtude da obsolescência de muitos que já são produzidos com

tempo limitado de vida útil demandando assim, mais e mais projetos de inovação que lancem no mercado novos produtos.

As organizações necessitam adaptar-se além de criar novos produtos constantemente gerenciar seus portfólios e de acordo com a literatura não é uma tarefa simples, pois existem critérios os quais devem está intimamente ligados aos objetivos estratégico e financeiro organizacional.

2.4 COMUNICAÇÃO

Em termos mais comuns, comunicação à primeira vista é uma ação muito simples, diz-se de que seja algo em que um indivíduo fala e um outro escuta, ou ainda que comunicação é o mesmo que qualquer transmissão de informação, há vários fatores em volta do conceito comunicar. Oliveira *et al* (2018), afirmam que a comunicação é composta por um campo de procedimentos, os quais devem ser pensados com base em uma sociedade que está atrelada ao contexto da informação.

O objetivo da comunicação é o entendimento entre as pessoas, uma comunicação eficaz é essencial para a organização alcançar o sucesso e atingir seus objetivos. Para que aconteça uma boa comunicação é necessário que tenha o processo de comunicação (MAXIMIANO, 2015). A comunicação organizacional é parte integrante e primordial para o sucesso de uma organização, havendo a impossibilidade de se alcançar resultados e metas estabelecidas se não houver um processo de transmissão das informações aos clientes internos e externos.

Na perspectiva do PMBOK, o gerenciamento da comunicação é necessário tornando-se inviável a execução de um projeto sem a devida orientação para tal área portanto não há a possibilidade de se executar ou concluir uma ação sem que esta área seja levada em consideração pelos gestores vale ressaltar que essa visão é válida tanto para projetos quanto para uma organização e todas as suas funcionalidades.

Para se concluir ou alcançar tal meta, dentro do desenvolvimento do projeto faz-se necessário que as informações relevantes possam circular para que cada parte absorva o que lhe diz respeito e integre suas atividades para a consecução das diretrizes organizacionais. Conforme o PMBOK (2013) afirma, é necessário implantar e administrar os canais pelos quais serão transmitidas as informações direcionadas as partes interessadas internas bem como externas.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia de todo e qualquer trabalho norteará o autor em direção do alcance dos objetivos refutando ou comprovando as teorias ou proposições já mencionadas. O atual estudo, foi realizado através de uma abordagem qualitativa e quantitativa. Uma vez que se pretendeu com o estudo propor estratégias que possam amenizar as falhas da comunicação, por meio de uma forma

mais adequada de se transmitir informações, no estudo predominou a abordagem qualitativa, porque no decorrer da pesquisa procurou-se levantar os aspectos que dificultam a qualidade desta relação identificando suas causas, a fim de se propor novas estratégias que maximizem a qualidade dos serviços implicando na abordagem do portfólio do setor.

Os objetivos referentes ao problema de pesquisa tiveram caráter descritivo. Foi realizada análise dos fatos bem como registros, sem margem para manipulação de dados. A possibilidade da realização das ações descritivas foi de acordo com os objetivos específicos do estudo. Esse caminho foi o canal que possibilitou chegar aos resultados estabelecidos, abrindo possibilidades de apresentar propostas de ações que esbocem novos caminhos no sentido da melhoria da gestão de projetos alinhando com a gestão da comunicação no ambiente em estudo.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A organização em estudo pertence à esfera judiciária, sendo uma instituição pública. Aborda vários projetos os quais estão elencados no planejamento estratégico que é implementado a cada rodízio de gestão, em função da troca da presidência, tal planejamento é avaliado e pode ocorrer a continuidade ou serem agregadas novas ações para o novo mandato.

O plano de gestão atual compreende o período de 2015 a 2020 constituído por projetos e ações a serem executados dentro dos prazos estabelecidos. Para fins de estudo, foi tomado o projeto de qualidade de vida no trabalho, que é realizado por meio da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), junto com a Subsecretaria de Saúde (SUBSA) e demais parceiros. Tais ações são desenvolvidas para que seja proporcionado aos magistrados, servidores e estagiários bem estar, físico, coletivo, psicológico e social, e prevenir também riscos à saúde.

As ações que compõem o rol são as descritas a seguir: Projeto de prevenção a DORT,s, Oficinas de prevenção ao estresse, Treino Físico Funcional, Apoio Psicossocial, Atendimentos especializados por intermédio de convênios contemplando, consultas com ortopedistas, Psicólogo, Dentista e tratamento fitoterápico, RPG e pilates todas estas informações constam no relatório de as ações a serem desenvolvidas pela organização em estudo.

3.3 PROTOCOLO DO ESTUDO

A pesquisa foi desenvolvida por meio de estudo de caso único, este que é similar a um caso investigativo pois não existe uma solução já definida, isso será possível com os resultados do estudo. Prodanov e Freitas (2013, p. 61) relatam que o estudo de caso único é utilizado como introdução a um estudo mais apurado ou, ainda, como caso piloto para a investigação. O autor o recomenda quando este representa o caso decisivo para testar uma teoria bem formulada, seja para confirmá-la, seja para contestá-la, seja ainda para estender a teoria a outras situações de pesquisa nessa situação, o caso único precisa satisfazer a todas as condições para testar a teoria.

O critério para a seleção do caso, originou-se do fato da organização em estudo, já ter em seu rol de serviços atividades complexas, e uma abordagem voltada aos pressupostos da nova

administração pública. Atualmente conta com um escritório de projetos, que realiza e acompanha a execução dos projetos descritos no plano de atuação da organização.

Recorreu-se à pesquisa documental para levantamento de documentos relativos ao portfólio de projetos da organização. Nesta perspectiva, foram colhidas informações e analisados os documentos de amostragem dos projetos já realizados e os que estão em andamento, inclusive relatórios produzidos pelos gestores e responsáveis diretos dos projetos.

Realizou-se entrevista estruturada com 75 servidores vinculados à área técnico-administrativa, recortados de um universo de aproximadamente 700 servidores. Para o alcance do objetivo, o instrumento de coleta de dados foi produzido com questões fechadas. Esta ação permite que a pesquisa possa colher as informações que serão necessárias para a condução do estudo, priorizando ações para as possíveis lacunas bem como implementar possíveis novas estratégias.

3.4 CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DE DADOS

Para efetivação do estudo, os dados levantados originaram-se dos documentos analisados e entrevista estruturada. Após a pesquisa documental aplicou-se o questionário para os servidores, para se avaliar e mensurar a percepção dos participantes quanto aos projetos do setor, assim podendo levantar ações que fossem necessárias tanto para manutenção, melhoria e implantação de novos programas.

Os critérios de análise de dados nada mais explicitam a forma como o investigador tratará os dados e informações levantadas no decorrer da pesquisa. Desta forma, utilizou-se como técnica de análise e interpretação de dados, as respostas obtidas, buscando evidências nos documentos e confrontando os achados com a teoria revisada para se obter os caminhos para elucidação do objeto de estudo e objetivos de pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO DO PORTFÓLIO DE PROGRAMAS DE SAÚDE

A partir da análise documental (relatórios, pesquisa de clima, pesquisa de avaliação das ferramentas de comunicação), constatou-se que a instituição pesquisada mantém várias ferramentas de comunicação que são disponibilizadas aos servidores destacando-se como as mais utilizadas o diário de justiça eletrônico (DJE) e a menos acessada, o *hangout*. Quanto aos canais de comunicação, observou-se que a intranet possui o maior percentual de acesso, seguido ainda do *zap jus*. Em virtude desse percentual pode-se inferir que é o canal de maior alcance, e consequentemente o mais consistente com alto grau de riqueza como estabelece Chaves *et al* (2014).

Quanto ao objetivo estabelecido sobre o processo de comunicação do portfólio de programas de saúde constatou-se que mesmo com a expressividade da ferramenta mais acessadas, não há contribuição desta a gestão do portfólio. Tal ferramenta, pela constatação da observação informal em campo, é de utilidade interna e externa de cunho formal, não

possibilitando identificar através desta ferramenta as estratégias de comunicação quanto ao portfólio da organização.

Em contrapartida a intranet configura-se como o canal mais consistente e por essa característica, pode-se inferir que este canal contribui em relação a comunicação referente ao portfólio de programas do setor.

Feitas estas constatações acerca da pesquisa consultada, tem-se os percentuais de respostas oriundas da entrevista estruturada, aplicada aos servidores da área técnico administrativa. A tabela 1, revela a frequência de uso dos canais de comunicação disponibilizados pela organização.

Tabela 1: Percentual de utilização dos canais

Com que frequência utiliza os canais e ferramentas de comunicação existentes na organização?

Diariamente	57	79%
Semanalmente	11	15%
Mensalmente	3	4%
Semestralmente	1	1%
TOTAL	72	100%

Fonte: Autor

Assim foi possível concluir que o processo comunicacional se dá principalmente pela utilização do canal de maior abertura cujas informações são direcionadas aos servidores. Identifica-se como uma estratégia assertiva e objetiva para informar e gerenciar os projetos constantes no portfólio organizacional.

4.2 AVALIAÇÃO DO SERVIDOR QUANTO AOS PROGRAMAS DE SAÚDE E SUA RELAÇÃO COM O *MODUS OPERANDI* DA COMUNICAÇÃO

A partir do tratamento e tabulação dos dados da entrevista com o atores da organização em apreço obteve-se os seguintes dados:

Tabela 2: Clareza da linguagem utilizada

A linguagem utilizada na divulgação dos programas de saúde é clara e concisa proporcionando a recepção da mensagem bem como o entendimento necessário?

Discordo totalmente	1	1%
Discordo parcialmente	4	5%
Concordo parcialmente	19	25%

Concordo totalmente	51	68%
TOTAL	75	100%

Fonte: Autor

Tabela 3: Domínio dos canais de comunicação

As ferramentas e canais de comunicação utilizadas hoje são de fácil manuseio de fácil domínio para os servidores?

Discordo totalmente	1	1%
Discordo parcialmente	1	1%
Concordo parcialmente	32	43%
Concordo totalmente	40	54%
TOTAL	74	100%

Fonte: Autor

Tabela 4: Eficácia dos canais de comunicação

Os canais de comunicação utilizados pelo Tribunal de Justiça de Estado de Roraima para divulgação dos programas de saúde, conseguem lhe informar com eficácia?

Discordo totalmente	2	3%
Discordo parcialmente	14	19%
Concordo parcialmente	37	50%
Concordo totalmente	21	28%
TOTAL	74	100%

Embora o quantitativo de pessoas que não dominam totalmente a linguagem referente a divulgação seja um número não tão expressivo cabe ressaltar que em se tratando de comunicação é necessário que essa linguagem seja clara e uniforme para que todos possam ter entendimento do que se está falando, pois somente se é estabelecida a comunicação a partir do momento em que o receptor tem entendimento do que o emissor transmitiu.

As organizações estão inseridas em um contexto globalizado, tal fator demanda a busca por melhoria na forma em como gerenciar e transformar a organização e extrair o potencial de seus integrantes, buscando através da comunicação clara, objetiva e coerente o desenvolvimento e o acesso às informações (SANTOS *et al* 2019).

Ainda nesta premissa ocorre que os canais de comunicação conforme Chaves *et al* (2014), apresentam vantagens e desvantagens mesmo o mais consistente citado como a fala do indivíduo com outro ou a linguagem oral e os canais que se valem da internet, tendo como desafios

a dinâmica da dependência de oscilações da rede necessitando de uma infraestrutura tecnológica que seja capaz de oferecer o suporte necessário .

Ao invés de se utilizarem ferramentas eletrônicas é possível identificar nessa abordagem e neste resultado que um dos canais que pode contribuir eficazmente é o conhecido boca a boca, em que os próprios integrantes e participantes podem disseminar as ações aos demais servidores, agregando ainda mais participantes que terão como resultado um desempenho melhor das atividades, e consequentemente melhoria nas demandas e alcance dos objetivos e estratégias organizacionais.

Para tal afirmação apresenta-se a teoria defendida por Oliveira *et al* (2018) que diz que umas das ferramentas estratégicas fundamental na consecução dos objetivos organizacionais capaz de torná-la competitiva e ainda promover a sintonia e manter uma equipe alinhada é a comunicação.

Ainda de acordo com dados da entrevista, para a maioria dos servidores (54%) é fácil o manuseio bem como o domínio das ferramentas e canais que existem na organização em estudo, assim pode-se inferir que quanto a circulação das informações, em grande parte se tem uma abordagem positiva, em contrapartida há uma parcela significativa que discorda parcialmente (43%), tornando-se necessário identificar os entraves que possibilitam esse percentual e realizar a correção.

Existem também as barreiras da comunicação em que Chaves *et al* (2014), discorrem que as barreiras impedem que o processo da comunicação seja efetuado como deveria, distorcem as informações geram ruídos, interferindo e criando situações as vezes indesejadas por fim, faz com que o receptor não perceba a mensagem da forma correta.

Assim pode-se inferir que os participantes mesmo com um nível elevado de participação nos programas alguns sintam-se propensos a participar apenas para se fazer presente e não necessariamente porque as suas reais necessidades estão sendo levadas em consideração, de acordo com a análise do relatório destas atividades (Dados da pesquisa documental). Cabe discutir a vertente da comunicação que trata sobre as especificidades de cada indivíduo e ainda sugerir que para a comunicação interna do órgão, seria interessante introduzir uma estratégia ou canal de comunicação que absorva a opinião e/ou sugestões dos servidores.

Quanto ao objetivo estipulado para esta análise, considerou-se que os servidores avaliam bem os programas que são executados atualmente bem como o *modus operandi* tendo suas necessidades atendidas, demonstrando que o setor está desenvolvendo bem o seu papel.

4.3 FRAGILIDADES DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Deve-se considerar que qualquer falha na comunicação traz reflexos negativos e isso se verifica tanto interna quanto externa a organização necessário cautela quanto a forma como essa informação está sendo distribuída, atentar-se para a consistência do canal, evitando transtornos sempre focar para que uma informação seja eficazmente distribuída e que seja a pessoa certa.

As abordagens de um projeto devem estar claras enfatizando e demonstrando seus benefícios, Santos *et al.* (2019) colabora ao enfatizarem que a objetividade e a clareza devem estar presentes ao comunicar e informar.

Quanto ao objetivo proposto foi possível identificar que via de regra não há muitas características de fragilidade que possa impactar de forma drástica nos processos de comunicação, tal aspecto foi percebido apenas no item que tratou sobre não possuírem conhecimento de todos os programas do setor.

Vale considerar que uma gestão participativa agregaria muito ao setor bem como a organização, caso contrário esse fator crítico pode abrir margem para baixo engajamento, dificultar os processos internos de gestão do portfólio, proporcionar uma tomada de decisão equivocada, e deixar de criar políticas estratégicas mais assertivas em relação as reais necessidades dos servidores que tem interesse nos projetos e acreditam no trabalho desenvolvido pelo setor.

4.4 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO NA PERSPECTIVA DO PMBOK

Finalizando a abordagem dos objetivos estabelecidos neste trabalho buscou-se também sugerir critérios do PMBOOK que possam contribuir para a nulidade dos ruídos. “Qualquer ruído ao longo do processo pode comprometer o significado original da mensagem. Neste exemplo, há muitos fatores que podem fazer com que o significado original da mensagem seja mal interpretado ou mal-entendido” (PMBOK,2013, p. 294).

Para o PMBOK (2013) vários são os fatores que comprometem a comunicação, nessa perspectiva é sugerido modelos que possam facilitar a troca de informações fornecendo um passo a passo bem como o método aplicado para a estabelecer a comunicação.

Codificação: nesse modelo cabe ao emissor codificar, a ideia da mensagem ou criar a forma de linguagem convertendo-a;

Transmissão da mensagem: ocorre o envio da mensagem através do canal de comunicação ou mídia nesse estágio o processo pode ser comprometido variando de acordo com o canal, os ruídos deste estágio são distâncias, tecnologia desconhecida, falta de informações etc.

Decodificação: a mensagem é convertida nesse estágio pelo receptor; Confirmação: o receptor sinaliza que recebeu a mensagem, receber a mensagem não é o mesmo que entender; Feedback: é a transmissão da mensagem ao emissor, neste estágio a mensagem foi decodificada. Comunicação interativa. É a forma mais eficiente de garantir um entendimento comum por todos os participantes sobre tópicos específicos, e inclui reuniões, telefonemas, mensagens instantâneas, videoconferências, etc. (PMBOK, 2013, p.294)

Comunicação ativa: garante que as informações sejam distribuídas, mas não que tenham realmente chegado ou tenham sido compreendidas pelo público-alvo. A comunicação ativa inclui cartas, memorandos, relatórios, e-mails, fax, correio de voz, blogs, comunicados de imprensa, etc. (PMBOK, 2013, p.294)

Comunicação passiva: requer que os destinatários acessem o conteúdo da comunicação a seu próprio critério. Esses métodos incluem sites de intranet, *e-learning*, bancos de dados de lições aprendidas, repositórios de conhecimentos, etc. (PMBOK, 2013, P.294)

Para o PMBOK, é necessário criar um elo entre os envolvidos nos projetos em virtude de visões e objetivos diferentes bem como interesses e perspectivas diferentes, para isso estabelece que seja realizado um processo de comunicação eficaz que está embasada nos critérios abaixo:

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível identificar que o gerenciamento da comunicação é complexo, todavia, com base nos dados encontrados em campo durante a pesquisa percebeu-se que

existe um esforço por parte da organização em tornar os processos comunicacionais mais transparentes e acessíveis, embora existam os entraves observados relacionados ao fator humano.

Atribui-se ao estudo a relevância do enriquecimento científico, ao campo da gestão de projetos e comunicação organizacional enfatizando sua elevada importância ao desempenho organizacional na esfera pública, apesar da complexidade de se realizar o gerenciamento da comunicação, ainda assim é possível pensar maneiras de gerenciar de uma forma simples aproveitando os canais de comunicação emergentes da área de tecnologia da informação bem como o uso de redes sociais corporativas.

Falar de comunicação é relevante nos tempos atuais o que abre uma lacuna para linhas de pesquisa futuras que demonstrem como simplificar a comunicação e torná-la acessível e compartilhada nas organizações e ainda mensurar através de indicadores a qualidade da informação no ambiente organizacional, bem como identificar sempre como a comunicação e a troca de informações estão sendo percebidas pelo indivíduos nas organizações.

Foi possível verificar ao longo desta pesquisa, algumas abordagens referente a comunicação podendo inferir que é um tema que se pode desenvolver muitos estudos, e aliada a tecnologia de comunicação aprimorar continuamente os mecanismos, bem como fazer uso das ferramentas já existentes como aplicativos de mensagens instantâneas que podem agregar muito no âmbito organizacional.

Ficou esclarecido que as abordagens de trabalhos voltados para a comunicação, sempre buscam trazer uma comunicação livre de ruídos e que possam surtir o efeito esperado sendo percebida pelo receptor. Atrevo-me a considerar, que seja necessário principalmente para as organizações a implantação de canais e ferramentas didáticos e que o apelo para tal conceito seja algo que a organização tenha como objetivo melhorar continuamente.

Partindo do que o PMBOK traz como o gerenciamento, sendo possível aplicar não somente quando a organização está lidando com projetos, mas sim adaptando e inserindo no contexto organizacional, de forma que todos possam ter como princípio essencial rumo aos objetivos estratégicos.

REFERÊNCIAS

BIGÃO, Fabiana; MOURA, Myrian; **Fundamentos da gestão de projetos**. E-book, 2015. Disponível em <https://amauroboliveira.files.wordpress.com/2015/11/ebook-fgp-v2.pdf>.

CAVALCANTI, Clivyan Tavares de Amorim; SILVA, Ilka Rafaella Martins. Contribuições e Desafios da Sustentabilidade na Gestão de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 20-28, dec. 2016. ISSN 2236-0972. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/358>>. Acesso em: 1 mai 2019.

CHAVES, Lucio Edi; SILVEIRA Neto, Fernando Henrique da; PECH, Gerson; CARNEIRO, Margareth Fabíola dos Santos. **Gerenciamento da comunicação em projetos** (FGV Management) (Locais do Kindle). Edição do Kindle, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da Administração**: Introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3 ed. Rio de Janeiro; LTC, 2015.

OLIVEIRA, et.al Comunicação organizacional como estratégia de gestão. **RCA – Revista Científica da AJES**, Juína/MT, v. 7, n. 13, p. 1 – 10, Jan/Jun. 2018.

PMBOK. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. — **Quinta edição**. Gerenciamento de projetos. I. Project Management Institute II. Título: Guia PMBOK. HD69.P75G845 2013P75G845 2013 658.4'04--dc23 2012046112- ISBN: 978-1-62825-007-7, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. Disponível em:
<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsPMI.aspx>. Acesso em 17 jun 2020.

ROCHA, Marcius Hollanda Pereira da ; NEGREIROS, Luis Alberto de. **Alinhamento estratégico e o Gerenciamento do Portfólio de Projeto nas Organizações, 2014**. Disponível em: www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0116_0879.pdf. Acesso em nov de 2014.

SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli dos; SANTOS, Camila Araújo dos; YAFUSHI Cristiana Aparecida Portero; BELUZZO, Regina Célia Baptista Belluzzo. **A comunicação, a cultura organizacional e a competência em informação nas organizações sob o prisma das reflexões contemporâneas**. **Braz. J. of Develop., Curitiba**, v. 5, n. 3, p. 2366-2386, mar. 2019.

SPUDEIT, Daniela Fernanda Assis de Oliveira; FERENHOF, Helio Aisenberg. A aplicação do PMBOK® na gestão de projetos em unidades de informação. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 22, n. 1, p. 306-330, jun. 2017. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/21357>>. Acesso em: 05 maio 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2017v22n1p306>.

VARGAS, Letícia Marques; Gerenciamento ágil de projetos em desenvolvimento de software: um estudo comparativo sobre a aplicabilidade do scrum em conjunto com pmbok e/ou prince2; **Revista de Gestão e Projetos - GeP** v. 7, n. 3. Setembro/Dezembro, 2016.

