

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA BRASILEIRA

*COMMUNICATION MANAGEMENT IN PROJECTS: A SYSTEMATIC REVIEW OF
BRAZILIAN LITERATURE*

PATRICIA URRUSELQUI TÀRCIA
PECEGE- ESALQ/USP

FABRICIO MARTINS LACERDA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ - UNESPAR - CAMPUS APUCARANA

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.



ANOS
SINGEP

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA BRASILEIRA

Objetivo do estudo

A comunicação é importante para integrar membros da equipe e garantir que o resultado entregue seja aquele especificado de acordo com o desejo do cliente. Nesse sentido, o objetivo foi mapear as práticas da gestão das comunicações em projetos, nas publicações brasileiras.

Relevância/originalidade

A gestão das comunicações é uma das áreas de conhecimento do PMBOK, o guia do PMI para gestão de projetos. Uma comunicação bem planejada ajuda nas diversas etapas do projeto favorecendo o alinhamento, a integração e contribuindo para o sucesso da entrega.

Metodologia/abordagem

Foi realizada uma revisão sistemática de estudos publicados nas bases da CAPES, SPELL e banco de teses USP. Foram pesquisadas as palavras “projeto” ou “projetos” e “comunicação” no título, resumo ou palavra-chave para mapear artigos de interesse publicados entre 2010 e 2022.

Principais resultados

Foram destacadas as habilidades e a visão dos gestores de projetos sobre o tema e fatores que favorecem e prejudicam a comunicação.

Contribuições teóricas/metodológicas

Foi mapeado um conjunto de informações relativas à tarefa da gestão das comunicações sob a ótica da prática e da funcionalidade que visa auxiliar as organizações na condução dos projetos. Baseando-se nos resultados observados, foi proposto um modelo de plano de comunicação.

Contribuições sociais/para a gestão

O plano de comunicação proposto foi baseado em observações práticas e funcionais contidas nos artigos selecionados e, por isso, contribui diretamente para a gestão de projetos nas empresas.

Palavras-chave: Gerente de Projetos, Sucesso em Projetos, Plano de Comunicação

COMMUNICATION MANAGEMENT IN PROJECTS: A SYSTEMATIC REVIEW OF BRAZILIAN LITERATURE

Study purpose

Communication is important to integrate team members and ensure that the result delivered is the one specified according to the client's wishes. In this sense, the objective was to map the practices of communication management in projects, in Brazilian publications.

Relevance / originality

Communications management is one of the knowledge areas of PMBOK, PMI's guide to project management. A well-planned communication helps in the different stages of the project, favoring alignment, integration and contributing to the success of the delivery.

Methodology / approach

A systematic review of studies published in the CAPES, SPELL and USP theses databases was carried out. The words “project” or “projects” and “communication” in the title, abstract or keyword were searched to map articles of interest published between 2010 and 2022.

Main results

The skills and vision of project managers on the subject and factors that favor and hinder communication were highlighted.

Theoretical / methodological contributions

A set of information related to the task of managing communications was mapped from the perspective of practice and functionality that aims to assist organizations in carrying out projects. Based on the observed results, a communication plan model was proposed.

Social / management contributions

The proposed communication plan was based on practical and functional observations contained in the selected articles and, therefore, directly contributes to the management of projects in companies.

Keywords: Project Manager, Success in Projects, Communication Plan

1 Introdução

O *Project Management Institute* (PMI) é uma associação sem fins lucrativos, que tem como objetivo principal disseminar a gestão de projetos em todos os países, de forma a promover ética e profissionalismo no exercício da atividade, visando difundir e ampliar o conhecimento e aprendizados existentes sobre a gestão de projetos, bem como melhorar o desempenho das organizações e dos profissionais nesta área. De acordo com seu guia, o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), ao gerenciar um projeto, o gestor precisa ter entendimento e habilidades em dez áreas de conhecimento em projetos e uma delas é a gestão das comunicações.

Para Monteiro e Alencar (2007), a maioria das falhas de comunicação em projetos ocorre porque não há a elaboração de um planejamento que identifica as informações necessárias e a qual parte interessada essas informações precisam ser transmitidas. Conforme a pesquisa do *Pulse Of Profession* do PMI, a comunicação responde por 71% das falhas de projetos. Através do guia PMBOK (2017), o PMI diz que o processo de gestão das comunicações em projetos garante que as informações e dados do projeto sejam compartilhados entre todas as partes envolvidas e/ou interessadas de forma a colaborar com o seu sucesso.

O planejamento da comunicação envolve: identificar os *stakeholders*, seus papéis, a influência e os impactos que estes podem trazer ao projeto, identificar as informações necessárias e desejadas, definir os formatos e a frequência e determinar os responsáveis pelo registro destas informações para o desenvolvimento do projeto (Monteiro e Alencar, 2007).

Este processo é dividido em duas etapas: a primeira está relacionada com a elaboração do plano (estratégia) de comunicação, tendo como premissas as necessidades do projeto e a identificação de todas as partes interessadas nele; e a segunda se refere às mensagens em seus vários formatos e meios que serão criadas para colocar em prática o que foi traçado na estratégia, assim como, a sua divulgação, armazenagem e descarte. Além destas duas partes, há também a necessidade de monitoramento desta comunicação para avaliar o seu efeito. (PMI, 2017).

Entende-se, segundo Molena (2010), PMI (2017) e Boyadijian (2019), que o processo de comunicação envolve diversas dimensões podendo ser: internas ou externas ao projeto, formais ou informais, com foco hierárquico ou não, oficial ou não oficial, escritas ou orais. Para o PMI (2017), em todos estes processos, é primordial que a mensagem siga os 5 C's da comunicação: que seja correta, clara, concisa, coerente e controlada; pois, assim, há a redução de mal-entendidos que os projetos estão suscetíveis a ter.

Ainda segundo o PMI (2017), existem diversos métodos de comunicação que podem ser classificados como interativos (reuniões, videoconferências, telefonemas, troca de mensagens via aplicativos, etc), ativos (cartas, memorandos, relatórios, e-mails, comunicados à imprensa, outros) e passivos (portais da *web*, documentos de perguntas e respostas, *sites* da *intranet*, *e-learning*, outros).

Para Amorim e Cunha (2020), a escolha dos métodos de comunicação pode levar em consideração a riqueza que cada um tem no que diz respeito a possibilidade de lidar com diversos sinais simultaneamente, permitir *feedback* imediato e ser pessoal, de acordo com a necessidade da informação que precisa ser transmitida ou trocada. A sequência de riqueza dos métodos de comunicação é apresentada, para exemplificar, na seguinte ordem, da mais para a menos rica: conversas presenciais, vídeo conferência, conversas telefônicas, discursos ao vivo, *voice-mails*, grupos de discussão *on-line*, discursos gravados, *e-mails*, memorandos, cartas, relatórios e boletins formais (Robbins et al., 2010).

Para Santos (2019), o processo de comunicação claro e bem planejado ajuda na redução do tempo, diminuição de prováveis equívocos, mantém equipes e *stakeholders* alinhados, além

de diminuir ruídos e engajar os times para que se obtenha novas propostas, soluções e ideias para o projeto.

Neste cenário, o estudo realizado foi motivado pela seguinte questão de pesquisa: como a gestão das comunicações em projetos foi efetivamente conduzida e abordada por pesquisadores brasileiros do ponto de vista prático? Para respondê-la, delineou-se o objetivo para mapear as práticas da gestão das comunicações em projetos, nas publicações brasileiras.

A partir da realização de uma revisão sistemática da literatura e pelo mapeamento de 11 estudos, classes de análise foram definidas a fim de classificar o direcionamento das práticas da gestão das comunicações abordadas nos estudos mapeados. Por fim, ainda foi realizada a proposição de modelo de plano de comunicação em projetos, buscando contribuir com o avanço teórico da temática, bem como com sua adoção na realização de projetos diversos pelas organizações.

2 Metodologia

O trabalho apresentado tem caráter qualitativo, aplicado, descritivo e bibliográfico e foi realizado a partir de uma revisão sistemática que consiste na produção detalhada de uma revisão (Wolfswinkel, Furmueller & Wilderom, 2013), utilizando como fonte de dados as publicações sobre determinado tema, sendo dependente da qualidade do material primário selecionado (Linde & Willich, 2003). Para esses últimos autores, as etapas na realização de uma revisão sistemática são: i) definição de critérios para seleção; ii) determinação das fontes de pesquisa; iii) decisão sobre os termos específicos de busca; iv) limitação da amostra; v) análise através de codificação.

Esta revisão sistemática realizou a busca de artigos em português publicados entre janeiro de 2010 e junho de 2022 e obtidos na base da CAPES e SPELL. Foram utilizadas as palavras “projeto” ou “projetos” e “comunicação” no título, resumo ou palavra-chave a fim de delimitar, mas não rigorosamente, a busca por artigos que abordaram a gestão das comunicações em projetos ou estão em parte relacionados a este tema.

Foram identificados no total 24 artigos, sendo que, após a leitura do resumo e conclusão de cada um, observou-se que 10 estavam alinhados com o tema de interesse deste estudo. Para complementação da pesquisa bibliográfica buscou-se também textos no banco de teses da USP com o mesmo critério usado na busca na CAPES e SPELL, sendo encontrada uma tese de mestrado sobre o tema que depois foi publicada como artigo na Revista da USP.

Os artigos não selecionados traziam o tema comunicação sem contextualizar com a área de gestão de projetos ou não possuíam em seu texto contribuições relevantes para este estudo. Nos 11 artigos selecionados, foram identificados temas relacionados com modelos de comunicação museológicas, projetos de redes de comunicação, uma agência de comunicação como projeto social em uma favela, *blog* como ferramenta de comunicação em apoio aos projetos interdisciplinares de aprendizagem, análise de projetos hidrelétricos na Amazônia, atuação de jornalistas em projetos que aliam educação e comunicação, entre outros.

Na Figura 1 é apresentada a lista dos 11 artigos selecionados para este trabalho e suas respectivas fontes e autores, organizados por ano de publicação.

Título	Autores	Periódico	Ano	S C		
				P A U	E P S	L E P
As práticas de comunicação em projetos globais de desenvolvimento de produtos em empresas multinacionais brasileiras	Silveira	Revista de Administração da Universidade de SP	2010			X
O processo de comunicação no projeto PROFISCO/RN	Souza e Rodrigues	Revista de Gestão e Projetos	2012		X	
Aplicação da Competência de Comunicação em Projetos e Revitalização do Processo de Ensino-Aprendizagem em Administração	Amaral e Leite	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa	2015	X	X	
É mais importante Comunicar do que Fazer: Como é Feita e Percebida a Comunicação nos Projetos segundo o Gerente de Projetos Brasileiro	Silva, Rego e Faillace Junior	Revista de Gestão e Projetos	2015	X	X	
Comunicação em Projetos: Um Estudo de Levantamento desse Fator Crítico de Sucesso	Molena, Rovai, Rosa e Plonsk	Revista Gestão & Planejamento	2017	X		
A importância da comunicação no sucesso de gerenciamento de projetos	Muranaka, Facin, Vale, Carvalho	Gestão da Produção, Operações e Sistemas	2019		X	
Gestão da Comunicação e Gestão do Conhecimento em Projetos Complexos: Uma Revisão da Literatura	Nadae e Carvalho	Revista de Gestão e Projetos	2019	X	X	
Comunicação em Projetos de Desenvolvimento Global de Software: A Visão dos Praticantes	Majdenbaum e Chaves	Gestão & Regionalidade	2020	X		
Comunicação em Projetos Públicos: Uma Análise da Literatura	Ramos e Nadae	Revista Organizações em Contexto	2020	X		
Comunicação Informal e o Sucesso de Projetos de Desenvolvimento Software: Um Estudo de Caso no Setor Bancário Brasileiro	Rezende, Prado e Grotta	Revista de Gestão e Projetos	2021	X		X
A gestão da comunicação em projetos de TI	Azevedo, Homrich, e Carvalho.	Revista de Gestão e Projetos	2022	X		

Figura 1: Estudos selecionados

Fonte: Dados originais da pesquisa

Dos 11 artigos selecionados, há cinco publicados na Revista de Gestão e Projetos, o que representa quase a metade dos artigos selecionados. Destaca-se que seis artigos foram publicados nos último quatro anos (a partir de 2019), o que demonstra a atualidade e relevância da temática da gestão das comunicações em projetos.

A Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES), órgão vinculado ao Ministério da Educação, exerce papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) em todos os estados do Brasil. O QUALIS é o conjunto de procedimentos utilizados pela CAPES para estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação. Conforme o quadriênio 2013-2016, última atualização publicada, as classificações de periódicos estão divididas em oito estratos, em ordem decrescente de valor: A1, A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C.

Apresenta-se uma descrição de cada periódico bem como sua classe de avaliação pelo Qualis-Capes, na Figura 2.

Periódico	Descrição	Qualis
Revista de Administração da Universidade de São Paulo	Publicação trimestral do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), e divulga artigos de autores nacionais e estrangeiros, selecionados com base em critérios de originalidade, qualidade e criatividade em um processo de “ <i>double blind review</i> ”.	A2
Revista de Gestão e Projetos	Editada pela Universidade Nove de Julho e dedicada em publicar trabalhos das áreas de gestão de projetos. Tem como diretriz editorial essencial que a revista seja uma fonte que represente os avanços teórico/conceituais, sem se fechar numa determinada corrente de pensamento. A amplitude de entidades representativas do seu núcleo central é constituída por professores e profissionais ligados às Universidades e centros de pesquisa.	A4
Lista Eletrônica de Ciência Administrativa	Periódico científico na área de Administração criado em 2002 na Faculdade CNEC Campo Largo e editada quadrimestralmente pelo Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais (IBEPES).	B1
Revista Gestão & Planejamento	Editada pela Universidade de Salvador em sistema de publicação continuada, possui apenas um periódico por ano, desde 2017. Foi criada em 1999 como uma revista departamental com publicação de textos dos professores da universidade e em 2002 passou a pertencer ao Programa de Mestrado em Administração quando foi aberta para publicações externas.	B2
Gestão & Regionalidade	Revista científica da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – SP (USCS) que tem como missão contribuir para a geração e disseminação de conhecimento na área de Administração de Empresas, considerando-se as subáreas tradicionais desta área de conhecimento, acrescidas da área denominada Estudos da Regionalidade. Adota o Manual ANPAD de Boas Práticas de Publicação Científica.	B2
Revista Organizações em Contexto	Periódico do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo, e tem como missão servir às comunidades acadêmica e gerencial na área de Administração, Ciências Contábeis, Turismo e Economia como um veículo para a geração e disseminação de conhecimento, assim como a orientação administrativa das ações em organizações.	B2
GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas	Periódico acadêmico publicado pelo Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Campus Bauru. Foi criada em 2005 e é direcionada a professores, pesquisadores, pós-graduandos, graduandos, profissionais e interessados nas áreas de Engenharia de Produção e correlatas. Seu objetivo é disseminar conhecimentos classe-mundial na área de Engenharia de Produção, contribuindo tanto para o avanço nas fronteiras do estado-da-arte dos temas que aborda, à luz dos mais elevados padrões acadêmicos, quanto para o desenvolvimento e modernização da sociedade, possuindo intrínseco valor prático.	B3

Figura 2: Descrição dos periódicos

Fonte: Dados originais da pesquisa

Com relação à classificação, seis dos sete periódicos tem classificação com fator de impacto (superior a B2) segundo os critérios da CAPES. O último periódico está classificado como B3, ou seja, não possui fator de impacto, mas é indexado em base de dados relevantes internacionalmente. A maioria (cinco) dos periódicos é da área de administração, mas há também um da área de engenharia e outro especificamente da área de gestão de projetos.

3 Análise dos Resultados

A Figura 3 apresenta o foco de cada um dos artigos e trabalhos selecionados. Entre os estudos, haviam artigos que tratam da comunicação em projetos públicos, em projetos de TI,

em projetos de ensino-aprendizagem, na visão do gerente de projetos, da importância da comunicação no sucesso dos projetos o que torna a seleção rica em pontos de vista sobre o tema.

	Título	Foco do artigo
1	As práticas de comunicação em projetos globais de desenvolvimento de produtos em empresas multinacionais brasileiras	O objetivo do trabalho foi o de mapear as práticas de comunicação aplicadas aos projetos globais e analisar se essas práticas variam de acordo com o tipo e com algumas características do modelo de gestão dos projetos.
2	O processo de comunicação no projeto PROFISCO/RN	O trabalho aborda o processo de comunicação no projeto PROFISCO/RN, destacando a importância da gestão de projetos e a aplicação desta ferramenta na administração pública.
3	Aplicação da Competência de Comunicação em Projetos e Revitalização do Processo de Ensino-Aprendizagem em Administração	Este artigo investigou a utilização da competência de comunicação em projetos, especificamente focada em projeto educacional.
4	É mais importante Comunicar do que Fazer: Como é Feita e Percebida a Comunicação nos Projetos segundo o Gerente de Projetos Brasileiro	O trabalho buscou compreender como é feita a comunicação nos projetos brasileiros e como o gerente de projetos percebe essa área do conhecimento.
5	Comunicação em Projetos: Um Estudo de Levantamento desse Fator Crítico de Sucesso	O trabalho teve como objetivo principal identificar e analisar a comunicação como um Fator Crítico de Sucesso na gestão de projetos de áreas diversas.
6	A importância da comunicação no sucesso de gerenciamento de projetos	O trabalho teve como objetivo principal avaliar a importância da comunicação no sucesso da gestão de projetos.
7	Gestão da Comunicação e Gestão do Conhecimento em Projetos Complexos: Uma Revisão da Literatura	O objetivo do trabalho foi analisar publicações sobre comunicação e conhecimento em projetos complexos. *O artigo não entra muito no mérito do conteúdo de comunicação em projetos mas sim na avaliação bibliométrica sobre publicações que relacionam a gestão da comunicação com a complexidade dos projetos.
8	Comunicação em Projetos de Desenvolvimento Global de Software: A Visão dos Praticantes	O artigo explora a visão de gestores de projetos seniores sobre a comunicação em Desenvolvimento Global de Softwares.
9	Comunicação em Projetos Públicos: Uma Análise da Literatura	Este trabalho teve por objetivo analisar a literatura internacional sobre comunicação em projetos do setor público.
10	Comunicação Informal e o Sucesso de Projetos de Desenvolvimento Software: Um Estudo de Caso no Setor Bancário Brasileiro	Esta pesquisa teve como objetivo analisar a influência da Comunicação Informal no sucesso de curto e médio prazo de projetos de desenvolvimento de software em uma instituição bancária brasileira
11	A gestão da comunicação em projetos de TI	O foco do trabalho foi identificar lacunas e boas práticas na comunicação em projetos de desenvolvimento sistêmico.

Figura 3: Foco dos artigos e trabalhos selecionados

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na sequência, é feita uma síntese referente a cada artigo citado na Figura 3.

O estudo de Silveira (2010) descreveu as práticas de comunicação mais usadas nas atividades de desenvolvimento global de produtos em multinacionais brasileiras. Aprofundou-se o estudo em três empresas (Embraco, Smar e Weg). O trabalho concluiu que essas práticas variam em função do tipo e de algumas características de gestão de projetos. Os resultados

também concluíram que a frequência da comunicação em projetos, de fato, diminui com a distância o que dificulta a coordenação e controle das equipes, porém com auxílio das diversas ferramentas de suporte à comunicação esse fato não se constitui em um problema.

O processo de comunicação no PROFISCO/RN, que destaca a importância da gestão de projetos e a aplicação desta ferramenta na administração pública é o foco do estudo de Rodrigues e Souza (2012). O Programa de Apoio à Gestão e Integração dos Fiscos no Brasil – PROFISCO, faz parte da Linha de Crédito Condicional (CCLIP) aprovada pela Diretoria Executiva do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Tinha como uma de suas metas a complementação das ações implantadas no âmbito do Programa de Modernização dos Estados Brasileiros (PNAFE), financiado pelo BID, que é considerado um importante marco de apoio ao Programa de Ajuste Fiscal dos Estados Brasileiros (PAF) empreendido pelo Governo Federal. A autores identificaram a ausência de um plano de comunicação formal e forneceram uma proposta para este plano explicitando detalhadamente cada item e sua importância.

Amaral e Leite (2015) buscaram compreender como a competência da comunicação em projetos pode ser utilizada em um projeto educacional em instituições de ensino superior em Administração, por meio da investigação da pertinência de aplicação dessa competência em um projeto educacional. Os resultados apontaram que a área de comunicação em projetos, por abordar os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada, é claramente importante neste estudo de caso e na aplicação das competências de comunicação nos projetos educacionais.

O trabalho de Faillace Jr, Carvalho e Rego (2015) procurou entender como funcionam as comunicações nos projetos brasileiros e como essas comunicações são percebidas pelo gerente de projetos brasileiro. Os resultados apontam a visão estratégica, a visão processual, os objetivos do gerente com os processos de comunicação, a aderência aos guias de boas práticas, as barreiras e o que ainda não é realizado na gestão das comunicações. Este trabalho foi o único que trouxe contribuições em todos as classes elencadas.

O objetivo principal do estudo de Molena, Plonsk, Rosa e Rovai (2017) foi identificar e analisar a comunicação como um Fator Crítico de Sucesso (FCS) na gestão de projetos de áreas diversas. Foi realizada uma pesquisa de levantamento (*survey*), aplicando-se um questionário a uma amostra de 89 profissionais que trabalhavam com projetos. Os resultados mostraram que 100% dos entrevistados acreditavam que a comunicação é um FCS. As reuniões são um meio de comunicação, 11% relataram que os objetivos são poucas vezes atingidos devido discussões paralelas e desvios de assuntos, além de muitas vezes serem realizadas reuniões desnecessárias.

A importância da comunicação no sucesso da gestão de projetos foi o tema da pesquisa de Carvalho, Facin, Muranaka e Vale (2019). Também foram levantados os canais de comunicação mais utilizados, os fatores que melhoram e que prejudicam a comunicação, e a satisfação com o processo de comunicação. O método de pesquisa utilizado foi o questionário *survey* aplicado à 49 pessoas que possuíam experiência em gestão de projetos em diversos níveis.

Carvalho e Nadae (2019) analisaram as publicações sobre comunicação e conhecimento em projetos complexos, por meio de uma revisão sistemática da literatura e bibliometria. Foram selecionados 411 trabalhos na base de dados da *Web of Science*, permitindo analisar os principais autores sobre o tema, tendências de pesquisa e gaps na literatura que possibilitam desenvolvimento de futuras pesquisas. O artigo não trouxe contribuições nos âmbitos elencados neste trabalho, pois se ateve ao ponto de vista bibliométrico do conjunto de trabalhos selecionados e analisados. Porém, concluiu que não há trabalhos que relacionam a gestão das comunicações e gestão do conhecimento especificamente em projetos complexos, que são

projetos de difícil compreensão e previsão, com informações e estrutura complexa, muitos envolvidos e interdependência entre subprojetos.

As melhores práticas para superar as dificuldades de comunicação em gestão de projetos por meio da experiência dos gerentes de projeto (GP) seniores foi o foco trazido por Majdenbaum e Chaves (2020). Eles trataram a visão dos GP em relação às práticas de comunicação passiva, direta e sobre o uso de ferramentas de comunicação. A pesquisa mostrou um modelo que permite avaliar a adoção da prática de comunicação passiva em projetos de desenvolvimento global de softwares e também um conjunto de boas práticas em termos de ações, comportamentos e ferramentas de comunicação utilizadas em eventos de desenvolvimento de software.

Ramos e Nadae (2020), exploraram a literatura internacional sobre comunicação em projetos do setor público, através de uma análise bibliométrica e de conteúdo aferindo os índices de produção e difusão de conhecimento científico, com uma amostra composta de 194 artigos, extraídos da base de dados Scopus, de publicações entre os anos de 2007 e maio de 2018. A principal contribuição foi oferecer como produto um levantamento do estado da arte acerca da comunicação em projetos públicos, com o objetivo de auxiliar os pesquisadores que possuem interesse de estudo no tema, com a identificação das barreiras de comunicação levantadas e o canal de comunicação, levantando questionamentos acerca de trabalhos futuros que podem vir a ser empreendidos.

Os autores Rezende, Prado e Grotta. (2021), analisaram a questão da influência da comunicação informal no sucesso de projetos de tecnologia da informação. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática aliada a um estudo de caso, em uma instituição financeira brasileira de grande porte, tendo sido realizadas 12 entrevistas com profissionais de projetos. A pesquisa trouxe uma associação entre comunicação informal com eficiência do projeto e contribuição para a equipe do projeto.

Em relação a projetos de tecnologia da informação, foco do estudo de Azevedo, Homrich e Carvalho (2022), as lacunas em comunicação e as boas práticas foram observadas em uma pesquisa com 56 respondentes através de questionário e, dos quais, alguns foram selecionados para entrevista semiestruturada. As principais barreiras de comunicação identificadas foram: choque de cultura das linguagens entre profissionais de TI e área de negócios e falta de empatia entre eles, em relação ao entendimento de dificuldades da outra parte. Em contrapartida, foram levantadas que as boas práticas adotadas devem levar em conta a elaboração de um plano formal de comunicação combinado com a adequação de linguagem entre profissionais de TI e área usuária.

3.1 Discussão e definição de classes de análise

Para análise das discussões realizadas pelos estudos, foram definidas cinco classes relacionadas à gestão das comunicações. Uma classe adicional (sexta) é definida a fim de identificar *insights* e conclusões dos trabalhos que não se enquadravam nas classes específicas (OUT), mas que foram considerados relevantes para serem mencionados, conforme mostra a Figura 4.

Sigla	Descrição da Classe
VGP	Visão dos gestores de projetos ou membros de equipe sobre a importância da comunicação na gestão de projetos
HGP	Características e habilidades que o gestor de projetos deve possuir ou como ele deve atuar nas comunicações

FFC	Fatores que favorecem o processo de comunicação em projetos
FPC	Fatores que prejudicam o processo de comunicação em projetos
CAN	Canais ou formatos de comunicação
OUT	Outros <i>insights</i>

Figura 4: Classes de análise

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: Visão dos gestores de projetos (VGP); Habilidades dos gestores de projetos (HGP); Fatores que favorecem a comunicação (FFC); fatores que prejudicam a comunicação (FPC); canais ou formatos de comunicação (CAN); outros *insights* (OUT)

As classes foram identificadas de acordo com o tipo de contribuição de cada trabalho, possibilitando uma classificação que busca facilitar o entendimento dos conceitos de gestão das comunicações e sua aplicabilidade nas organizações. A Figura 5 mostra com quais das cinco primeiras classes cada artigo contribuiu, além de indicar quais trabalhos trouxeram outras contribuições relevantes (outros *insights*).

	Título do artigo	Ano	VGP	HGP	FFC	FPC	CAN	OUT
1	As práticas de comunicação em projetos globais de desenvolvimento de produtos em empresas multinacionais brasileiras	2010			X	X	X	
2	O processo de comunicação no projeto PROFISCO/RN	2012		X		X		
3	Aplicação da Competência de Comunicação em Projetos e Revitalização do Processo de Ensino-Aprendizagem em Administração	2015		X		X		
4	É mais importante Comunicar do que Fazer: Como é Feita e Percebida a Comunicação nos Projetos segundo o Gerente de Projetos Brasileiro	2015	X	X	X	X	X	X
5	Comunicação em Projetos: Um Estudo de Levantamento desse Fator Crítico de Sucesso	2017	X		X	X	X	X
6	A importância da comunicação no sucesso de gerenciamento de projetos	2019	X		X	X	X	X
7	Gestão da Comunicação e Gestão do Conhecimento em Projetos Complexos: Uma Revisão da Literatura	2019						X
8	Comunicação em Projetos de Desenvolvimento Global de Software: A Visão dos Praticantes	2020	X	X	X		X	
9	Comunicação em Projetos Públicos: Uma Análise da Literatura	2020			X	X	X	
10	Comunicação Informal e o Sucesso de Projetos de Desenvolvimento Software: Um Estudo de Caso no Setor Bancário Brasileiro	2021						X
11	A gestão da comunicação em projetos de TI	2022					X	X

Figura 5: Classes que recebem contribuições de cada estudo

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota: Visão dos gestores de projetos (VGP); Habilidades dos gestores de projetos (HGP); Fatores que favorecem a comunicação (FFC); fatores que prejudicam a comunicação (FPC); canais ou formatos de comunicação (CAN); outros *insights* (OUT)

A maioria dos trabalhos contribuiu com pelo menos duas classes e o estudo de Faillace Jr, Carvalho e Rego (2015), o quarto na Figura 5, trouxe contribuições em todas as seis classes. Os trabalhos de Nadae e Carvalho (2019) e Rezende, Prado e Grotta (2021), sétimo e o décimo na Figura 5, contribuíram somente com outros *insights* (OUT). Do ponto de vista das classes, há pelo menos quatro trabalhos que contribuíram com cada uma delas, mas não se tem classes que possuem contribuições de todos os trabalhos.

Foi levantado nos artigos que a classe visão do gerente de projetos (VGP) possui contribuições que atribuem à comunicação a posição de fator estratégico e crítico e que as boas práticas passam por ações que levem a uma efetiva comunicação não só nas fases de planejamento, mas também na execução e acompanhamento do projeto. O papel do gestor de projetos é essencial como mostrou Molena et al. (2017) no estudo que apurou que 100% dos entrevistados acreditavam que a comunicação é um fator crítico de sucesso.

Sob o ponto de vista das habilidades do gerente de projetos (HGP), Sousa e Rodrigues (2012), Amaral e Leite (2015) e Silva et al. (2015) contribuíram para esta classe e seus artigos concluíram que o gestor de projetos não pode deixar de elaborar um plano de comunicação. No artigo de Sousa e Rodrigues (2012), o produto final foi a sugestão de um modelo de plano de comunicação detalhado para um projeto que estava sendo iniciado no Rio Grande do Norte. Além disso, segundo os estudos citados, o gestor de projetos deve ter transparência na comunicação, saber ouvir, conhecer o escopo, ter assertividade e utilizar metodologias de gestão de projetos como o “Scrum” ou as boas práticas do PMI para a gestão das comunicações, por exemplo. Como fatores que favorecem a comunicação (FFC), observou-se nos estudos diversas contribuições sob diversos aspectos. Na Figura 6, são apresentados todos os FFC observados, separados por pontos relacionados à equipe, ações e forma.

Equipe	Ações	Forma/característica
<ul style="list-style-type: none"> • Confiança entre membros da equipe • Comprometimento • Bons relacionamentos interpessoais • Colaboração • Segurança • Perfil dos interlocutores • Reconhecimento da interdependência dos membros da equipe • Existência de forte integração organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha acertada dos canais de comunicação • Uso e definição de ferramentas eletrônicas de comunicação • Criação de listas de distribuição de e-mail • Agendamento de eventos • Reuniões de acompanhamento • Feedback • Armazenamento e controle do fluxo de comunicação • Consulta e escuta ativa • Papéis, responsabilidades e procedimentos bem definidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza • Concisão • Agilidade • Linguagem • Formalidade • Completude • Transparência • Acessibilidade • Maior frequência de troca de informações • Comunicação pessoal (para a efetividade do projeto) • Comunicação presencial (para a motivação da equipe)

Figura 6: Fatores que favorecem a comunicação em projetos

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Fazendo uma contrapartida, foram levantados também os fatores que prejudicam a comunicação (FPC) nos estudos analisados. Pôde-se notar fatores relacionados ao

comportamento dos membros das equipes quanto às falhas gerais do plano de comunicação ou até mesmo a ausência dele. A Figura 7 traz os FPC levantados neste estudo.

Equipe	Ações	Forma/característica
<ul style="list-style-type: none"> • Pressuposições na comunicação • Equívoco de interpretação • Desvio e discussão paralela nas reuniões • Falta de confiança • Falta de conhecimento técnico • Fuso horário (em equipes com membros em diversos países) • Idioma (em equipes com membros em diversos países) • Falta de habilidade de comunicação do gerente de projetos • Instruções de escopo mal compreendidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de plano de comunicação • Falta de documentação adequada • Falha na troca de informações • Centralização/retenção de informações • Omissão de informações referentes aos problemas no projeto (receio sobre continuidade do emprego) • Falta de objetivos e metas claras do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação pobre • Comunicação deficiente, incompleta ou errônea • Canais formais (são impessoais) • Comunicação não presencial (gera desmotivação da equipe) • Excesso de formalização nos relatórios (pouco fluida)

Figura 7: Fatores que prejudicam a comunicação em projetos

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação aos canais e formatos (CAN), os estudos apresentaram diversas opções, muitas vezes relacionando alguns canais a determinadas situações e objetivos dentro dos projetos. A Figura 8 elenca os canais, objetivos e formatos identificados.

Canais	Objetivo	Formato
Reuniões	<ul style="list-style-type: none"> • Para lançamento/início do projeto • Periódicas para acompanhamento • Para encerramento/finalização do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Formais • Presenciais • Vídeo conferência • Áudio conferência
Relatórios e informativos	<ul style="list-style-type: none"> • Status/progresso do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuais • Relatórios “on line” • Ferramentas como JIRA, Rally, TSVS, Planner, Access Soft
E-mails	<ul style="list-style-type: none"> • Definições e alinhamentos • Comunicação diária 	<ul style="list-style-type: none"> • Informais
“Whatsapp”, “Skype”, “Teams”		
Telefonemas		

Figura 8: Canais de comunicação em projetos

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Por último, foram citadas outras (OUT) contribuições dos estudos consideradas relevantes para a comunicação em projetos, mas que não se enquadraram nas cinco classes, como, por exemplo, a falta de registro das lições aprendidas para evitar retrabalhos ou até mesmo deixando de contribuir com boas práticas para projetos futuros, a cultura da empresa como fator determinante para que o processo de comunicação flua de modo a favorecer e contribuir com o sucesso dos projetos, a confiança como consequência de uma boa comunicação, retrabalho como consequência das falhas de comunicação e a falta de estudos que relacionam a gestão das comunicações e gestão do conhecimento especificamente em

projetos complexos, que são projetos de difícil compreensão e previsão, com informações e estruturas complexas, muitos envolvidos e interdependência entre subprojetos. Também foi identificado o problema de choque de cultura entre áreas em projetos de desenvolvimento sistêmico, por exemplo, assim como a linguagem utilizada que muitas vezes é muito técnica por parte de profissionais de TI e não totalmente dominante pelas áreas de negócios. Por último, destaca-se nesta classe, a questão da influência da comunicação informal do dia a dia no sucesso de projetos.

3.2 Proposta de modelo de plano de comunicação em projetos

A partir dos resultados deste estudo, foi possível propor um modelo de plano de comunicação na realização de projetos, apresentado na Figura 9. Para a proposta, tomou-se como base as classes VGP e HGP (visão e habilidade do gerente de projetos), que traz o fato de que as equipes e gerentes de projetos consideram a gestão das comunicações um fator importante para a gestão de projetos, e que um plano de comunicação não pode deixar de ser elaborado (Sousa & Rodrigues, 2012; Amaral & Leite, 2015; Silva et al., 2015).

Etapa	Fase	Periodicidade	Canal / Formato	Objetivo
Planejamento	Lançamento do projeto	Evento único	Reunião presencial ou virtual	Oficializar o lançamento, alinhar papéis e responsabilidades e equalizar entendimento sobre objetivos do projeto
	Especificação	Diário	Reuniões virtuais, telefone, “e-mails”, “whatsapp”, “skype”, “teams”	Levantar e definir requisitos
Planejamento, execução e acompanhamento	Comunicação diária	Diário	Reuniões virtuais, telefone, “e-mails”, “whatsapp”, “skype”, “teams”	Alinhar, esclarecer dúvidas, informar, integrar, dar e receber feedbacks, fortalecer confiança
	Posicionamento sobre status do projeto	Semanal	Relatórios e informativos disponibilizados em ferramentas “on line”	Informar equipes do projeto, áreas suporte ao projeto e áreas cliente
		Quinzenal ou mensal	Reunião presencial ou virtual	Posicionar alta liderança
	Registro de lições aprendidas	Diário	Ferramenta “on line”	Registrar
		Semanal ou quinzenal	Reuniões virtuais ou presenciais	Discutir, aprender sobre as lições registradas e fortalecer confiança
Finalização	Entrega do projeto	Evento único	Reunião presencial ou virtual	Oficializar entrega
	Acompanhamento pós entrega do projeto	Diário	Reuniões virtuais, telefone, “e-mails”, “whatsapp”, “skype”, “teams”	Acompanhar, levantar e implantar os ajustes após entrega do projeto

Figura 9: Proposta de modelo de plano de comunicação

Fonte: Resultados Originais da Pesquisa

O modelo de plano de comunicação sugere práticas e canais elencados nas classes CAN (canais de comunicação) e FFC (fatores que favorecem a comunicação) tendo sido proposto com o cuidado para não adotar práticas listadas na classe FPC (fatores que prejudicam a

comunicação). Além disso, também busca atender a outras contribuições citadas fora das cinco primeiras classes e mencionadas após a Figura 8 (classe OUT).

O registro de lições aprendidas foi proposto no plano para ser realizado ao longo do projeto nas etapas de planejamento, execução e acompanhamento para que não sejam esquecidas, como recomenda o PMI (2017). Além disso, a adoção e elaboração de um plano de comunicação na gestão de projetos está alinhada com as práticas sugeridas pelo guia e traz benefícios ajudando a garantir e diminuir ou até mesmo anular as falhas de execução decorrentes da falta de comunicação entre toda a equipe, principalmente sobre questões relacionadas ao desejo do cliente e objetivos do projeto. É importante também que empresas, equipes e profissionais de projetos tenham em sua cultura a valorização da gestão das comunicações separando um tempo para o cuidado com esta área de conhecimento quando iniciam um projeto.

4 Considerações Finais

Este trabalho mapeou um conjunto de informações relativas à tarefa de gestão de projetos que visa auxiliar as organizações na condução da gestão das comunicações em projetos sob a ótica da prática e da funcionalidade. Assim, ao obter a informação sobre procedimentos que foram utilizados com sucesso e outros que prejudicaram a comunicação dos projetos, pode-se evitar que erros cometidos no passado sejam repetidos, assim como facilitar a escolha de procedimentos e canais que auxiliaram no sucesso da comunicação em projetos já realizados. As práticas mapeadas não foram relacionadas ou classificadas conforme a complexidade de projetos, pois não era esse o objetivo deste estudo. Porém, sugere-se que este tema possa ser abordado em futuros trabalhos. Por fim, foi proposto um modelo de plano de comunicação a partir das experiências mapeadas nos estudos analisados com o objetivo de contribuir para as práticas da gestão das comunicações em projetos.

Referências

- Amaral, I. G.; Leite, N. R. P. (2015). Aplicação da competência de comunicação em projetos e revitalização do processo ensino/aprendizagem em administração. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa* 14(3): 143-165.
- Amorim, T. E.; Cunha, P. H. B. (2020). Os desafios do gerenciamento da comunicação em períodos de reestruturação empresarial. *Revista Boletim do Gerenciamento* 15: 22-34. Disponível em: <https://www.nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento>. Acesso em: 27 abr 2021.
- Azevedo, C. G., Homrich, A. S., & Carvalho, M. M. (2022). A gestão da comunicação em projetos de TI. *Revista de Gestão e Projetos*, 13(1), 99-129.
- Boyadijian, J.C. (2019). *Gestão de projetos: conhecendo os grupos de processo e suas áreas de conhecimento*. 1ed. Editora Pecege, Piracicaba, SP, Brasil.
- Carvalho, M. M.; Facin, A. L. F.; Muranaka, R.; Vale, J. W. S. P. (2019). A importância da comunicação no sucesso de gerenciamento de projetos. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas* 14(3): 248-261.
- Carvalho, M. M.; Nadea, J. (2019). Gestão da comunicação e gestão do conhecimento em projetos Complexos: Uma Revisão da Literatura. *Revista de Gestão e Projetos* 10(1): 19-36.
- Chaves, M.; Majdenbaum, A. (2020). Comunicação em projetos de desenvolvimento global de software: a visão dos praticantes. *Gestão e Regionalidade* 36(107): 68-87.
- Faillace Junior, J. E. M.; Rego, M. L.; Silva, M. A. C. (2015). É mais importante comunicar do que fazer: como é feita e percebida a comunicação nos projetos segundo o gerente de projetos brasileiro. *Revista de Gestão e Projetos* 6(2): 16-26.

- Linde, K.; Willich, S. (2003). How objective are systematic reviews? Differences between reviews on complementary medicine. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 96(1): 17–22.
- Molena, A. (2010). A comunicação na gestão de projetos. Monografia – especialização em gestão de projetos. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
- Molena, A.; Plonsk, G. A.; Rosa, C. D. P.; Rovai, R. L. (2017). Comunicação em projetos: um estudo de levantamento desse fator crítico de sucesso. *Revista Gestão e Planejamento* 18: 140-159.
- Monteiro, A.; Alencar, L.H. (2007). Análise dos problemas da comunicação em projetos de desenvolvimento de software. XXVIII encontro nacional de engenharia de produção (ENEGEP). Foz do Iguaçu, PR, Brasil.
- Nadae, J.; Ramos, M. A. (2020). Comunicação em projetos públicos: uma análise da literatura. *Revista Organizações em Contexto* 16(31): 101-125.
- PMI. (2017). Guia PMBOK: Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 6ed. PMI, Inc. Newtown Square, PA, EUA.
- Rezende, L. Z., Prado, E. P. V., & Grotta, A. (2021). Comunicação Informal e o Sucesso de Projetos de Desenvolvimento Software: Um Estudo de Caso no Setor Bancário Brasileiro. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(3), 143-171.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A.; Sobral, F. (2010). Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, SP, Brasil.
- Rodrigues, A. A.; Souza, M. B. S. (2012). O processo de comunicação no projeto Profisco/RN. *Revista de Gestão e Projetos* 3(3): 88-108.
- Santos, A. F. T. (2019). Gestão da comunicação: estudo de caso em empresa varejista. Monografia - especialização em gestão de projetos na construção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Silveira, F. F. (2010). As práticas de comunicação em projetos globais de desenvolvimento de produtos em multinacionais brasileiras. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* 45(2): 142-155.