

1 Introdução

O mercado da construção civil tem se tornado cada vez mais competitivo com o aumento da quantidade de incorporadoras e construtoras. Com isso, a gestão eficiente do projeto é primordial para atender as exigências demandadas pelo setor imobiliário: obter sucesso econômico, empregar novas tecnologias, capacitar os profissionais envolvidos, garantir qualidade ao produto entregue e satisfazer seus clientes (Adesse, 2002).

Com o avanço da tecnologia, notamos mudanças nas estruturas organizacionais e a comunicação se tornou um ponto estratégico (Lunardi, 2019). A comunicação eficiente é, portanto, um dos fatores que impactam no sucesso do gerenciamento do projeto (Bubshait, Siddiqui, & Al-Buali, 2015). Podemos entender que a comunicação é eficiente quando existe o fluxo de informações adequado entre a equipe do projeto e as partes interessadas (PMI, 2017).

Deve-se evidenciar que o gerenciamento inadequado da comunicação pode gerar, portanto, ruídos que impactam no resultado final do projeto, ficando em desacordo com o solicitado pelo cliente (Guimarães & Qualharini, 2018). Neste sentido é essencial que exista uma gestão da comunicação estabelecida entre o gestor de projetos e sua equipe.

Adicionalmente, constata-se o quão importante é gerar competências dentro da equipe e não somente no gestor. Desta maneira, as empresas que desejarem se destacar no mercado que é cada vez mais competitivo, devem buscar o alinhamento das necessidades gerenciais e das competências das equipes de projetos. (Rabechini & Carvalho, 2003)

Dentre as habilidades necessárias, podemos destacar as *soft skills*, também conhecidas como habilidades sociais, competências não cognitivas, competências comportamentais e competências transversais. Os pesquisadores da literatura existente sobre o assunto concordam que as habilidades pessoais estão relacionadas às necessidades dos gerentes de melhorar o desempenho do projeto (Durão, Grotti, Maceta, Zancul, Bersanetti, & Carvalho, 2017).

Neste sentido, o objetivo do presente trabalho é relacionar a influência das *soft skills* para se atingir uma comunicação eficiente. Para tanto, o trabalho busca responder à seguinte questão de pesquisa: “Há uma relação positiva entre investir no desenvolvimento das *soft skills* dos gestores de projeto e sua equipe e a obtenção de uma comunicação eficiente?”.

O trabalho contribui, portanto, com a discussão sobre a importância das *soft skills* na construção civil. Apesar do tema gestão da comunicação ser amplamente estudado, o lado *soft* é um tema de pesquisa ainda em aberto, pois devido a sua complexidade, envolve uma ampla série de questões a serem analisadas. A literatura existente ainda não alcançou um consenso das principais características do lado *soft* (Durão *et al.*, 2017) e seus possíveis desdobramentos.

2 Referencial Teórico

2.1 Importância da comunicação eficiente no sucesso do projeto

A ausência de comunicação dentro das empresas é um dos maiores motivos de fracasso nos projetos. Apesar de ser considerada muito importante nas organizações, a comunicação é negligenciada nos processos. Primeiramente, as empresas deveriam entender as vantagens de se investir nos processos de comunicação para então atingir uma forma eficiente de fazê-lo. Uma comunicação eficaz traz muitas vantagens como a redução de esforço desnecessário, eliminação de informação duplicada, auxilia na diminuição de falhas, problemas podem ser antecipados e pode-se encontrar melhores soluções. Ademais, também irá motivar a equipe e aumentar o engajamento. Ao final do projeto teremos maior perspectiva de atingir o objetivo final considerando o prazo e recursos alocados (Clarke, 1999).

O papel do gestor de projetos é crucial para a comunicação eficiente. O gestor deve ser um líder que sabe se comunicar com a equipe e assimilar as situações. Pode-se dizer que a comunicação eficiente é um processo para melhorar a qualidade e entendimento do objetivo final do projeto (Azeredo, 2011). Ainda, segundo Anantatmula (2010), a comunicação clara do gerente do projeto firma confiança dentro da equipe e no gerenciamento dos resultados. Pode atuar como um facilitador para atingir o objetivo do projeto.

Os projetos raramente falham devido a erros no cronograma, no orçamento ou na matriz de responsabilidade. A maior causa de falha é a ineficácia do gerente do projeto em se comunicar, de motivar a equipe, de administrar os interesses dos *stakeholders*, de entender o objetivo do projeto, de resolver questões e de aplicar decisões claras. Estas são todas *soft skills* que podem ser desenvolvidas e a mais importante delas é a comunicação (Belzer, 2001).

A comunicação eficiente é um dos FCS (fatores críticos de sucesso) conforme literatura sobre gerenciamento de projetos (Pinto & Slevin, 2018). Este fator é fundamental nos projetos e também nas empresas, pois assegura que todos os *stakeholders* recebam as informações necessárias da melhor forma e dentro do prazo (Vezzoni, Pacagnella, Banzi, & Silva, 2013).

Analisando os motivos de descumprimento de prazos, verifica-se que existe uma relação com a comunicação (Braga, 2005). A execução das atividades depende do acesso às informações, das solicitações de recursos e entendimento do escopo. O autor sugere que se houver um ruído durante o processo de comunicação ou atraso no recebimento das informações, existe impacto direto sobre o resultado final do projeto.

De acordo com o PMI (2017), a comunicação bem-sucedida engloba estudar uma estratégia de comunicação considerando as necessidades do projeto e das partes interessadas, e após desenvolver o plano de gerenciamento das comunicações para assegurar que as informações alcancem as partes interessadas de forma adequada.

Segundo a pesquisa realizada por Muranaka, Facin, Vale e Carvalho (2019), foram identificados três fatores mais significativos e três empecilhos para uma comunicação eficiente. Os três fatores mais significativos são: responsabilidades da equipe bem definidos, comprometimento da equipe e maior frequência na troca de informações. As três barreiras identificadas são: centralização das informações, falta de habilidades de comunicação do gerente de projetos e falta de objetivos claros do projeto. Estas informações apontam que quando a equipe possui objetivos definidos e está comprometida com os resultados, a comunicação ocorre de forma melhor.

Quando a empresa deixa claro sua expectativa em relação ao trabalho de cada colaborador, abre-se um canal de comunicação eficiente entre o gestor e sua equipe. A comunicação eficiente é muito importante para evitar retrabalhos e conseqüentemente atrasos e desperdício de material (Schio, Vizzoto, & Mello., 2016).

Conforme Muniz, Rell e Ferreira (2019, p.11822), “o sucesso do gerenciamento de projetos numa organização empresarial requer comunicação eficaz entre os indivíduos envolvidos (*stakeholders*), pois sabe-se que as capacidades de comunicação organizacional exercem forte influência na maneira como os projetos são conduzidos”. Ainda conforme os autores, a comunicação eficaz é essencial para o sucesso do projeto, mas também é necessário que o time do projeto tenha competência interpessoal.

2.2 O que é comunicação eficiente?

A comunicação é um dos elementos mais significativos dentro de uma organização. Uma falha na comunicação pode acarretar prejuízos financeiros e afetar as relações entre os

profissionais da equipe. É importante salientar que o prejuízo financeiro é mais fácil de se recuperar do que o clima organizacional (Azeredo, 2011).

De acordo com Bubshait, Siddiqui e Al-Buali (2015, p.04014107-7), “comunicação e coordenação são questões essenciais em gerenciamento de projetos”. Fluxos de trabalho e de comunicação bem definidos podem reduzir consideravelmente os atrasos no projeto. Neste sentido, a importância da comunicação geralmente é menosprezada devido às disciplinas técnicas abrangidas em um projeto na construção civil. A gestão inadequada da comunicação impacta diretamente no prazo e custo previstos para o projeto. Uma informação não transmitida apropriadamente pode levar ao erro e conseqüentemente em retrabalhos. Se ocorrer na segunda metade do projeto na construção civil que é a fase de execução da obra, o impacto é ainda maior para todas as partes interessadas. Comunicação eficiente e bom gerenciamento são primordiais para se obter êxito no projeto (Scarpelini, 2016).

Podemos entender, portanto, que a comunicação é eficiente quando existe o fluxo de informações adequado entre a equipe do projeto e as partes interessadas (PMI, 2017). Esta pode ser desenvolvida por meio de ferramentas e técnicas ainda que seja uma *soft skill*. Entretanto, a comunicação ineficiente causa impactos ao longo de todos os processos do projeto. Esta última permite que as informações cheguem à equipe do projeto de forma confusa, incompleta, provocativa, inverídica ou muitas vezes não cheguem no prazo necessário, pois foram retidas. Isso acarreta perda de tempo.

Um processo de comunicação ineficaz impacta diretamente no resultado final do projeto. Cada envolvido no processo pode interpretar a informação recebida de formas diferentes e o produto final não atenderá as expectativas do cliente (Guimarães & Qualharini, 2018). Para elaborar uma estrutura de comunicação eficiente, é necessário também, avaliar os *stakeholders* do projeto e quais suas necessidades de comunicação (Marando, 2012). Neste sentido, além do desafio da gestão da comunicação, a construção civil também precisa atingir metas aceitando algumas incertezas como dificuldades na definição e controle do escopo, interface entre várias disciplinas, vários *stakeholders* e a interdependência entre os processos (Polito, 2009). Por estas razões, uma gestão de comunicação eficiente é fundamental para o êxito da obra.

O projeto na construção civil é muito dinâmico. Envolve profissionais de diferentes níveis de instrução em diferentes ambientes como o escritório e a obra (muitas vezes a quilômetros de distância da estrutura física da organização). Conforme a bibliografia existente, a indústria da construção civil ainda não valoriza a comunicação tanto quanto deveria. Existe literatura sobre o assunto, mas não é o que se tem visto as empresas do setor praticarem (Guimarães & Qualharini, 2018).

2.3 Soft Skills e a gestão da comunicação

Uma queixa muito recorrente nas empresas é sobre a comunicação. As empresas tem vivenciado desafios no processo de comunicação afetando sua eficiência e conseqüente êxito do projeto. A ideia de que a comunicação não gera valor econômico vem do taylorismo. Portanto, era vista como perda de tempo, pois não produzia nada palpável (Macarenco, 2006). Atualmente, apesar das empresas reconhecerem o problema na comunicação (principalmente interna), acabam investindo em ferramentas tecnológicas em vez de aperfeiçoarem as competências em comunicação de seus gestores (Carvalho & Rabechini, 2019). Entretanto, mais importante que as ferramentas para se comunicar, precisa-se ter domínio sobre o que está sendo comunicado. Portanto, as *softs skills* são essenciais para a forma de se comunicar.

Fundamentadas pelas *hard skills*, para se aprofundar no que será comunicado, como por exemplo um cronograma (Marando, 2012).

Um comunicador eficaz consegue dizer as palavras certas no momento certo para a pessoa certa. Também sabem ouvir ativamente e diferenciam o papel de emissor do papel de receptor. Saber se comunicar de forma eficaz parece ser um dom, mas pode ser aprendido. (Marando, 2012). É preciso, portanto, existir espaço para que os profissionais possam entender as informações comunicadas de acordo com sua percepção. Neste sentido, se for comunicada à equipe a origem e motivo das instruções, isso pode abrir o canal de comunicação para que todos se expressem e participem (Macarenco, 2006). E é a comunicação interpessoal uma das maiores responsáveis por oferecer aos interlocutores uma devida compreensão do projeto e consequentemente sua bem-sucedida finalização (Ramsing, 2009).

No capítulo sobre o Gerenciamento das Comunicações do PMBOK, o PMI recomenda que todos os membros da equipe do projeto aprimorem as seguintes habilidades: persuadir uma pessoa, equipe ou organização a executar uma ação, motivar pessoas e fornecer incentivo ou confiança, orientar para melhorar o desempenho e alcançar os resultados desejados, negociar para alcançar acordos mutuamente aceitáveis entre as partes e reduzir atrasos de aprovação ou decisão, além de solucionar conflitos para evitar impactos negativos (PMI, 2017). Ramsing (2009, p.346) define comunicação do projeto como “termo geral para todos os aspectos de comunicação em um projeto” e define que equipe do projeto é formada por um gerente, membros da equipe e *stakeholders* internos e externos da organização. Os *stakeholders* externos podem ser os fornecedores e consultores que estão relacionados a determinado projeto. A autora sugere ainda uma falta de planejamento referente às estratégias de comunicação dentro das organizações e uma desvalorização das habilidades de comunicação interpessoal do gerente. Como consequência, as organizações desperdiçam a potencialidade de seus recursos humanos.

2.4 Treinamento de Gestores/ Equipes e o desenvolvimento de Soft Skills

Segundo Ibrahim, Boerhannoeddin e Bakare (2017), as *soft skills* influenciam diretamente no êxito do projeto e no desempenho do trabalho, ambos importantes para o sucesso da organização. Os autores acreditam que a organização deve promover programas de treinamento e desenvolvimento aos seus colaboradores com o objetivo de atingir uma cultura de alto desempenho no trabalho. Os treinamentos devem estimular a mudança no comportamento e nas atitudes sobre várias funções organizacionais. Convém enfatizar que existem vários tipos de treinamento e que a organização deve verificar qual o mais adequado para se mudar a atitude e comportamento de todos os colaboradores afim de melhorar o desempenho no trabalho (Ibrahim et al., 2017).

Moscovici (1981) aponta, entretanto, que muitos programas de capacitação de recursos humanos não dão a devida importância às competências interpessoais. Estes programas não consideram que existe comunicação, motivações e interação entre os colaboradores dentro da organização. A autora também comenta sobre a cultura de valorização da tecnologia em vez do crescimento pessoal e interpessoal dos recursos humanos. Ela ainda indica que “*competência interpessoal não é um dom ou atributo inato da personalidade e sim, uma capacidade decorrente de treinamento por meio de técnicas próprias em programas especiais, envolvendo conteúdos intelectuais, emocionais e atitudinais*” (Moscovici, 1981, p.20).

Visto que temos um mercado cada vez mais competitivo, promover competências nas equipes é fundamental. Para tanto, é necessário um planejamento de longo prazo que demandará

recursos e diretrizes bem estabelecidas, pois as necessidades gerenciais e as competências dos membros da equipe precisam estar alinhadas (Rabechini & Carvalho, 2003).

As habilidades mais procuradas nos profissionais pelas organizações, como comunicação, resolução de problemas, trabalho em equipe e liderança, são também as mais difíceis de serem encontradas no mercado. Por esta razão, as empresas tem buscado proporcionar treinamentos direcionados para as *soft skills* (Mishra, 2015). As *soft skills* não estão relacionadas com alguma atividade em particular. São necessárias em qualquer atividade que envolva contato com outras pessoas. As *hard skills*, em contrapartida, estão conectadas a atividades específicas (Cimatti, 2016). Um exemplo de *soft skill* na construção civil é a capacidade do gestor do projeto de motivar sua equipe. Em contrapartida, um exemplo de *hard skill* seria a habilidade deste gestor em elaborar o cronograma do projeto. (Heckman & Kautz, 2012). Para Gaspar e Portásio (2010), todas as pessoas tem capacidade para liderar, porém nem todas se tornam líderes por incapacidade de desenvolver suas habilidades. É possível desenvolver as *soft skills*, mas é necessário, também, ter vontade para isso.

As *soft skills* ou habilidades sociais abrangem ainda competências como liderança, comunicação, negociação e gestão de expectativas. Não se consegue medi-las e estão vinculadas indiretamente ao resultado final. As *hard skills* ou habilidades técnicas envolvem a elaboração do cronograma do projeto, da estrutura analítica, de relatórios, orçamentos e avaliação do caminho crítico. Estas competências são mensuráveis e concretas. As pessoas podem aprender a exibir ambas habilidades. (Marando, 2012).

Pereira e Rabechini (2014) relatam ainda que apesar da empregabilidade ter aumentado pela adequação das habilidades do profissional às desejadas em vagas de emprego, há um percentual expressivo de dificuldades referentes à gestão de projetos, tais como gerenciamento de custos, resolução de conflitos, gerenciamento de riscos, gerenciamento dos *stakeholders* entre outros. Para sanar esta falta, a empresa pode investir em treinamentos para aquisição de habilidades de gerenciamento e gestão e estimular uma mudança de postura.

Segundo Ibrahim, Boerhannoeddin e Bakare (2017), os gestores de muitas empresas ainda não admitem a importância do treinamento das *soft skills* na performance dos colaboradores e acreditam que não é válido investir nisso. Assim, uma grande quantidade de empresas prefere incentivar as certificações profissionais e treinamentos em habilidades técnicas. Com as questões sociais e emocionais sendo negligenciadas pelos gestores, proporciona-se um ambiente insalubre de trabalho que afetará diretamente no desempenho dos funcionários. Os autores ainda demonstraram que algumas habilidades além de melhorarem o desempenho do funcionário, colaboram no alcance do sucesso do projeto. Desta forma, os autores destacam que se for fornecido treinamento nas habilidades necessárias à atividade, a performance dos colaboradores deve evoluir, a depender da capacidade e nível de aproveitamento do funcionário.

3 Metodologia

Adotou-se o método de pesquisa quantitativa do tipo *survey* com a utilização de questionário estruturado. O questionário aplicado é composto por 25 questões fechadas divididas em 3 blocos, sendo o primeiro sobre *soft skills* e a gestão da comunicação, o segundo sobre sucesso no projeto e o terceiro sobre a caracterização dos respondentes.

O perfil escolhido dos respondentes é de profissionais atuantes no setor de construção civil, principalmente em construtoras. Os profissionais selecionados deveriam ter formação superior e pertencer a qualquer área dentro da empresa, nas mais diversas funções, pois entende-

se que a triangulação das percepções dos colaboradores é muito importante para garantir diversidade de respostas e uma amostra não enviesada.

Este setor foi selecionado, devido a sua importância, pois o setor da construção civil gera muitos empregos e tem expressiva participação na economia do país, mesmo em períodos de crise econômica (Silva, 2018). Portanto, entender se há uma relação positiva entre investir no desenvolvimento das *soft skills* dos gestores de projeto e sua equipe e a obtenção de uma comunicação eficiente dentro desta área é muito relevante.

Para a coleta das informações, o questionário foi enviado para cerca de 200 pessoas por e-mail, pelo aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp* e pela rede social profissional *LinkedIn*. A taxa de retorno foi de 50%. O período de envio do questionário e coleta das respostas ocorreu nos meses de fevereiro e março de 2021.

A amostra final obtida é constituída de 100 questionários válidos. Foram considerados válidos, os questionários com todas as questões respondidas do primeiro e segundo blocos, e pelo menos as questões sobre o nome da empresa, cargo e tempo de experiência na área do terceiro bloco. Com os dados obtidos dos respondentes, foi realizada a compilação das informações visando responder à questão de pesquisa deste trabalho.

4 Análise dos resultados

Respondentes com idades entre 31 e 50 anos predominou na amostra com 68% e aderente a esta informação, 60% tinham mais de 10 anos de experiência na construção civil. O fato da maioria dos respondentes terem mais de 10 anos de experiência na construção civil é um aspecto favorável, pois sugere que os profissionais tenham várias experiências com problemas gerados por uma comunicação ineficiente e poderiam responder as perguntas com mais propriedade

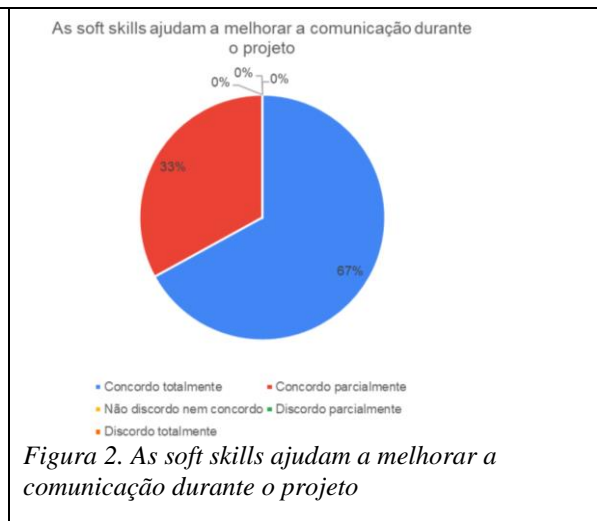
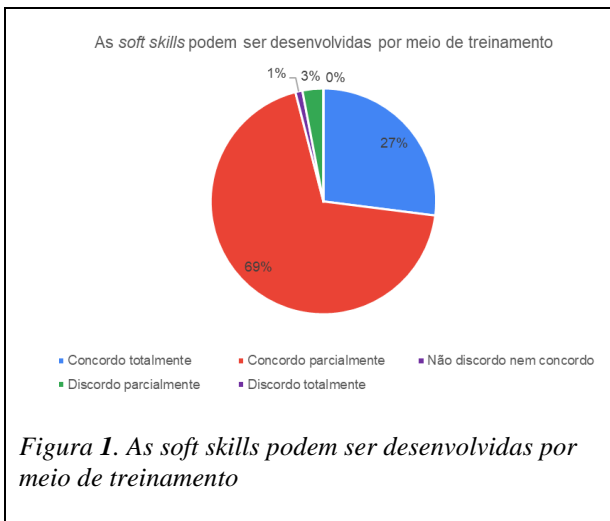
A amostra abrangeu 57 empresas do ramo da construção civil, sendo que 34 são construtoras. A maior contribuição veio de profissionais de empresas de médio porte (de 101 a 500 funcionários) com 44%, seguidos das empresas de pequeno porte (com menos de 100 funcionários) representando 35% e as de grande porte (com mais de 501 funcionários) com 21% dos respondentes. A maior parte dos respondentes tem cargo de gestão (47%). Já profissionais com cargo de *staff*, sendo engenheiros, arquitetos, analistas ou assistentes representam 44% da amostra. Uma pequena parcela indicou como outros cargos (9%). Houve um equilíbrio na quantidade de respondentes com cargo de gestão e cargos de liderados. Podemos considerar como ponto positivo, uma vez que a questão de pesquisa abrange tanto o gestor quanto sua equipe, diminuindo o viés das respostas.

As primeiras perguntas do questionário visavam verificar o grau de conhecimento dos respondentes sobre *soft skills*. 67% conhece razoavelmente, conhece muito ou é especializado no assunto. Entre 68% a 86% (dependendo da *soft skill*) da amostra opinaram que as *soft skills* tem influência razoável ou muita influência para melhorar a comunicação dentro da equipe. Este resultado sugere que os profissionais tem consciência da importância das *soft skills* na comunicação.

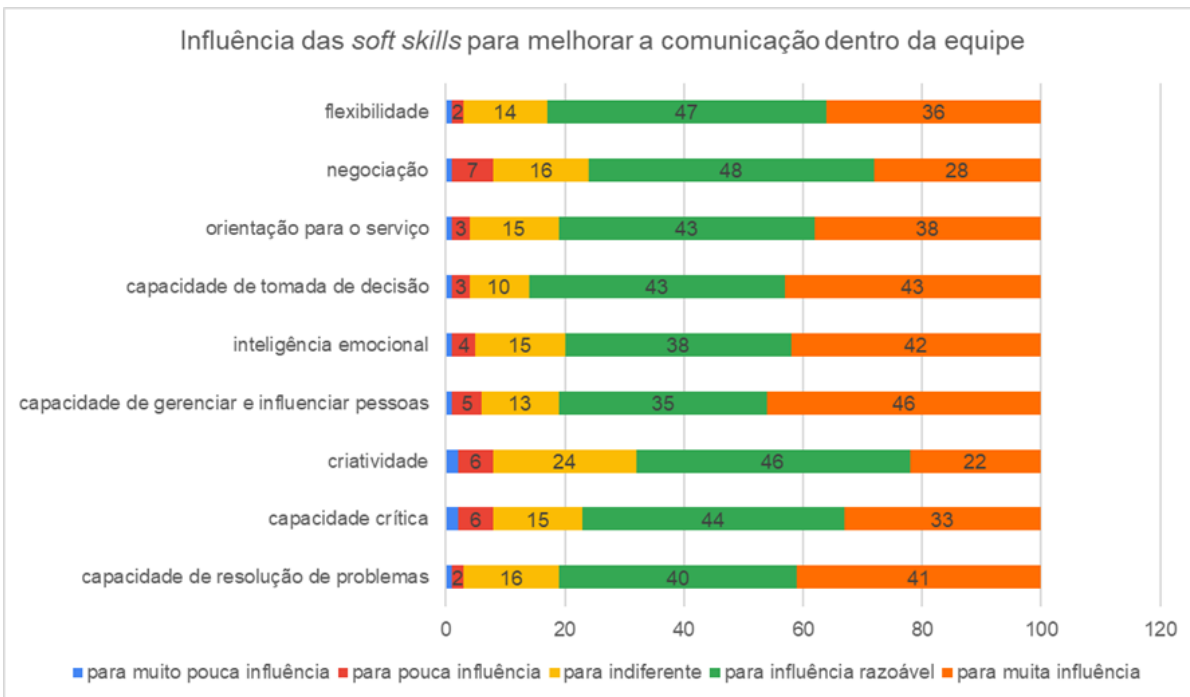
A maioria da amostra opinou que as *soft skills* tem influência razoável ou muita influência para melhorar a comunicação dentro da equipe. Este resultado sugere que os profissionais tem consciência da importância das *soft skills* na comunicação (Figura 3).

Sobre se as *soft skills* podem ser desenvolvidas por meio de treinamento, 69% concordam parcialmente, seguidos de 27% que concordam totalmente com a afirmação. Este dado corresponde a Moscovici (1981, p.20) que indica que “*competência interpessoal não é um dom ou atributo inato da personalidade e sim, uma capacidade decorrente de treinamento por*

meio de técnicas próprias em programas especiais, envolvendo conteúdos intelectuais, emocionais e atitudinais”. Vide Figura 1 com os dados dos respondentes.



Já a afirmação se “a falta de uma comunicação eficiente é a principal responsável pelos retrabalhos durante o projeto”, 58% concordam totalmente e 38% concordam parcialmente. Este resultado afina-se com Schio, Vizzoto e Mello (2016) quando afirmam que a comunicação eficiente é muito importante para evitar retrabalhos e consequentemente atrasos e desperdício de material.



Quando questionado se as *soft skills* ajudam a melhorar a comunicação durante o projeto, todos os respondentes concordam totalmente (67%) ou concordam parcialmente (33%) conforme demonstra a figura 8. Para 85% dos profissionais que participaram da pesquisa, uma comunicação eficiente durante o projeto motiva a equipe. Vide Figura 2. Uma comunicação eficaz traz muitas vantagens como a redução de esforço desnecessário, eliminação de informação duplicada, auxilia na diminuição de falhas, problemas podem ser antecipados e pode-se encontrar melhores soluções. Também confirmado pelos respondentes, vide Figura 4. Ademais, também irá motivar a equipe e aumentar o engajamento (Clarke, 1999).

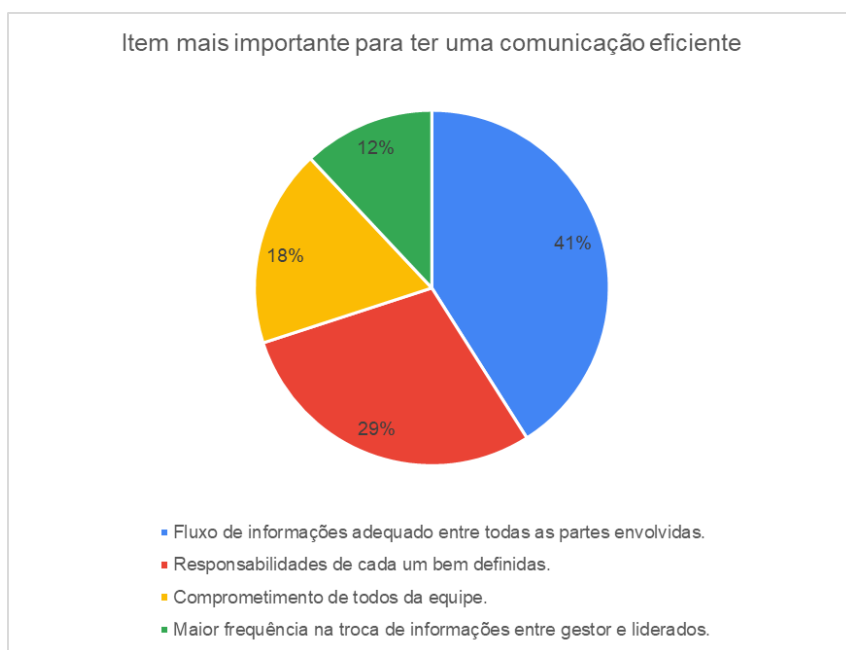


Figura 4. Item mais importante para ter uma comunicação eficiente.

Na opinião de 66% dos respondentes concordam totalmente, seguidos de 32% que concordam parcialmente que para desenvolver qualquer habilidade social ou transversal é necessário que a pessoa tenha vontade para isso. Para Gaspar e Portásio (2010), todas as pessoas tem capacidade para liderar, porém nem todas se tornam líderes por falta de vontade de desenvolver suas habilidades. É possível desenvolver as *soft skills*, mas é necessário também ter vontade para isso.

A afirmação “as *soft skills* são mais importantes de ser ter do que as *hard skills*” dividiu opiniões. 51% concorda parcialmente com a afirmação, 22% são neutros, 13% concordam totalmente e 11% discordam parcialmente. É interessante verificar que a maioria dos respondentes concordaram parcialmente com a afirmação, pois condiz com Marando (2012) que as *soft skills* são essenciais para a forma de se comunicar, mas é fundamental ter as *hard skills* para se aprofundar no que será comunicado como por exemplo um cronograma.

Quando perguntado sobre qual aspecto é mais importante para o sucesso do projeto, 87 profissionais marcaram a opção “comunicação dentro da equipe envolvida no projeto”, seguidos de 53 que assinalaram “prazo exequível para execução do projeto” e 17 indicaram “investimento em novas tecnologias. Nesta pergunta também foi permitido marcar mais de uma opção. Estas respostas indicam que, dentre os três aspectos listados na pergunta, o aspecto “comunicação dentro da equipe envolvida no projeto” é o mais importante, corroborando que para se alcançar sucesso ao final do projeto, além do emprego de tecnologia e experiência dos integrantes da equipe, é necessário que os envolvidos tenham capacidade de interagir de forma

favorável entre si. Neste sentido, os recursos humanos são essenciais para qualquer projeto e suas habilidades sociais afetam os resultados finais da empresa (Cimatti, 2016).

Na pergunta “qual das características abaixo você acha que mais dificultam a comunicação dentro da equipe do projeto”, a opção mais votada foi “a falta de liderança dos gestores”, seguido de “baixo nível ou ausência de *soft skills*”. Vide Figura 5. Nesta questão também foi permitido marcar mais de uma opção. Este resultado confirma que o papel do gestor de projetos é crucial para a comunicação eficiente (Azeredo, 2011). A maior causa de falha no projeto é a ineficácia do gerente do projeto em se comunicar, de motivar a equipe, de administrar os interesses dos *stakeholders*, de entender o objetivo do projeto, de resolver questões e de aplicar decisões claras. O projeto não poderá obter êxito sem que o gestor utilize a habilidade de liderança na entrega do projeto (Belzer, 2001).

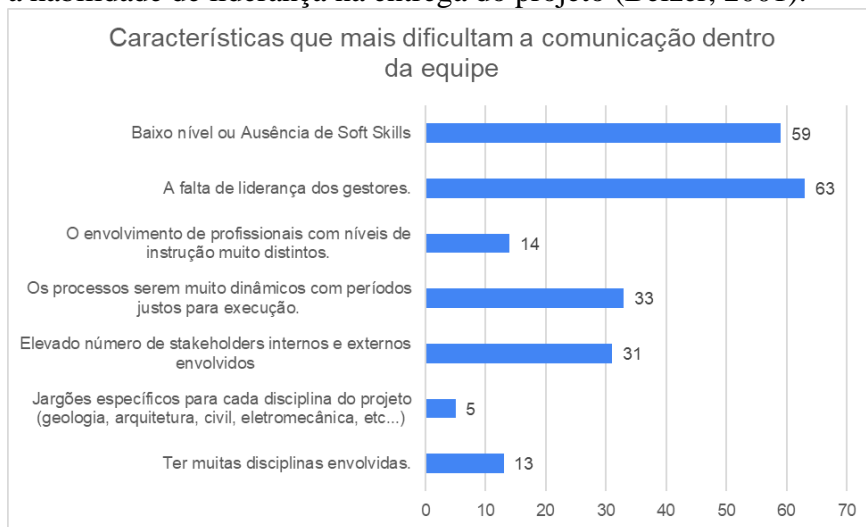


Figura 5. Características que mais dificultam a comunicação dentro da equipe.

5 Conclusões/Considerações finais

Esta pesquisa atingiu os objetivos propostos, uma vez que respondeu à questão de pesquisa proposta, a saber: “Há uma relação entre investir no desenvolvimento das *soft skills* dos gestores de projeto e sua equipe e a obtenção de uma comunicação eficiente?”. Ou seja, pela percepção dos respondentes, há relação entre comunicação eficiente e *soft skills*. Considera-se que o método de pesquisa adotado foi adequado, pois possibilitou atingir uma grande quantidade de profissionais de diferentes empresas do ramo da construção civil (57 empresas), coletando opiniões diversas. A pesquisa poderia ser melhorada se o questionário obtivesse mais respostas, o que exigiria período maior de aplicação do mesmo, o que constitui uma das limitações desta pesquisa.

Com base nos dados coletados por meio do questionário, foi possível concluir que o treinamento da equipe em *soft skills* influencia positivamente numa comunicação eficiente. A maioria dos respondentes assinalaram que as *softs skills* tem muita influência ou influência razoável para melhorar a comunicação dentro da equipe e indicou concordar parcialmente ou totalmente que as *softs skills* podem ser desenvolvidas por meio de treinamento.

Também vale ressaltar que 66% dos respondentes concordam totalmente que para desenvolver qualquer habilidade social ou transversal é necessário que a pessoa tenha vontade para isso. Este dado sugere que mesmo as empresas se dispendo em oferecer treinamento sobre *soft skills* aos seus colaboradores, depende de cada um desenvolver essas habilidades.

A *soft skill* mais votada que os respondentes gostariam de desenvolver é a inteligência emocional. Este resultado sugere que os profissionais da construção civil têm se preocupado com a questão do uso da razão para equilíbrio das emoções e não somente com aquisição de conhecimentos técnicos. Isto é, existe interesse em desenvolver as *soft skills*. Outro dado importante que confirma a importância desta pesquisa é que a maioria dos respondentes concordam totalmente ou concordam parcialmente que a falta de uma comunicação eficiente é a principal responsável pelos retrabalhos durante o projeto, acarretando desperdício de tempo e recursos.

Inicialmente, o questionário seria enviado somente a profissionais que trabalhassem em construtoras. Porém, como acabou sendo divulgado para outras empresas do ramo da construção civil como projetistas e profissionais de coordenação de projetos, a abrangência do público alvo foi ampliada. Ao mesmo tempo que enriqueceu a pesquisa com pontos de vista diferentes, seria interessante verificar como seriam os resultados se fossem somente com profissionais de construtoras. As empresas projetistas e profissionais de coordenação de projetos acompanham somente uma parte do processo de desenvolvimento do projeto. Somente os profissionais das empresas construtoras acompanham o projeto do início ao final. Além desta limitação, houve também a questão do tempo de realização da pesquisa, diante da necessidade de compilação e compreensão dos resultados. Um maior número de respostas, acarretaria no aumento da confiabilidade da amostra.

Este trabalho contribuiu para a prática, no sentido de verificar e comunicar aos interessados do ambiente de trabalho da construção civil sobre o resultado da questão de pesquisa, bem como fazê-los refletir sobre este tipo de questão e sua atuação profissional. Para a academia, considera-se que há um enriquecimento dos dados e informações complementando o ambiente teórico, diante de pesquisas empíricas sobre assuntos tão extensivamente discutidos e que ainda requerem grande atenção das organizações. Como sugestão de trabalhos futuros, é proposta a ampliação do estudo sobre a influência das *soft skills* em outras áreas de conhecimento do PMBoK, bem como a verificação do impacto e influência referente às *soft skills* e às *hard skills* no sucesso do projeto na construção civil.

6 Referências

- Adesse, E. (2002). *A coordenação de projetos externa em empresas construtoras e incorporadoras de pequeno e médio portes*.
- Anantatmula, V. S. (2010). Project manager leadership role in improving project performance. *EMJ - Engineering Management Journal*, 22(1), 13–22. <https://doi.org/10.1080/10429247.2010.11431849>
- Andrade, C. S. L. de. (2016). A INFLUÊNCIA DAS SOFT SKILLS na atuação do gestor. In *A INFLUÊNCIA DAS SOFT SKILLS NA ATUAÇÃO DO GESTOR: A PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS CLARISSE* (pp. 1–128). <https://doi.org/https://doi.org/10.3929/ethz-b-000238666>
- Azeredo, T. (2011). O processo de comunicação dentro da empresa. <https://administradores.com.br/artigos/o-processo-de-comunicacao-dentro-da-empresa>
- Belzer, K. (2001). Project management: Still more art than science. *PM Forum Featured Papers*, 1–6. <http://www.egrupos.net/cgi-bin/eGruposDMime.cgi?K9U7J9W7U7xumopxCnhuMyqjdkuymCYTUVVcvthCnoqdy-qlhhyCXUQkfb7>
- Braga, M. M. (2005). O papel da comunicação na gestão de projetos: um estudo de caso. *Unifacs*, 114. http://tede.unifacs.br/tde_arquivos/4/TDE-2007-10-03T155327Z-104/Publico/Dissertacao_Mariella_Braga_Texto_Completo_2005.pdf

- Bubshait, A. A., Siddiqui, M. K., & Al-Buali, A. M. A. (2015). Role of Communication and Coordination in Project Success: Case Study. *Journal of Performance of Constructed Facilities*, 29(4), 1–7. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CF.1943-5509.0000610](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CF.1943-5509.0000610)
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2019). Fundamentos em gestão de projetos: Construindo competências para gerenciar projetos. São Paulo: Atlas.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97–130. <https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05>
- Clarke, A. (1999). A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International Journal of Project Management*, 17(3), 139–145. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00031-3](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00031-3)
- Durão, L. F. C. S., Grotti, M. V. F., Maceta, P. R. M., Zancul, E. S., Berssaneti, F. T., & Carvalho, M. M. (2017). A Review of the Soft Side in Project Management: concept, trends, and challenges. *Revista Gestão Da Produção Operações e Sistemas*, 12(2), 157–176. <https://doi.org/10.15675/gepros.v12i2.1644>
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). *O método de pesquisa survey* (pp. 105–112). http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriquerausp.pdf
- Gaspar, D. J., & Portásio, R. M. (2010). Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, 13(18), 17–41. <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/2601>
- Guimarães, A., & Qualharini, E. (2018). A Importância do Gerenciamento da Comunicação na Construção Civil. *Revista Boletim Do Gerenciamento* N^o, 2, 11–22. <http://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/46>
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388–406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- Lunardi, A. M. F. (2019). *O impacto do processo de Coaching na Comunicação Organizacional: Um estudo de caso dentro do ramo imobiliário*.
- Macareno, I. (2006). Gestão com pessoas - gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos. *Tese Doutorado*, 248. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05072009-203625/en.php>
- Marando, A. (2012). Balancing Project Management Hard Skills and Soft Skills - Master Thesis. *Brandies University, February*, 28. <https://www.guanaitong.com/uploadfile/2018/0904/201809041536039118.pdf>
- Mishra, K. (2015). Employability Skills that Recruiters Demand. *The IUP Journal of Soft Skills*, VIII(3), 50–55. <https://search.proquest.com/openview/da5a7b1e6b2165c7881a3a4c1a9f6169/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029989>
- Moscovici, F. (1981). Competência interpessoal no desenvolvimento de gerentes. *Revista de Administração de Empresas*, 21(2), 17–25. <https://www.scielo.br/pdf/rae/v21n2/v21n2a02.pdf>
- Muniz, A. da S., Rell, M. L., & Ferreira, C. E. S. (2019). Gestão de pessoas em projetos: a importância da competência interpessoal. *Brazilian Journal of Development*, 5(8), 11821–11834. <https://doi.org/10.34117/bjdv5n8-045>
- Muranaka, R. S., Facin, A. L. F., Pacheco do Vale, J. W. S., & De Carvalho, M. M. (2019). A importância da

comunicação no sucesso de gerenciamento de projetos. *Revista Gestão Da Produção Operações e Sistemas*, 14(3), 248. <https://doi.org/10.15675/gepros.v14i3.2631>

Pereira, S. de A., & Rabechini, R. (2014). *As Competências em Gestão de Projetos e sua influência na Empregabilidade dos Gerentes de Projetos*. 5, 30–43. <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9602/4347>

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (2018). Critical_success_factors_across_the_pro. *Project Management Journal*, 19(3), 67–75. <https://www.pmi.org/learning/library/critical-success-factors-project-life-cycle-2131>

PMI. (2017). Guia do CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS. In *Project Management Journal*. <http://0-proquest.umi.com/novacat.nova.edu/pqdweb?did=79712321&Fmt=7&clientId=17038&RQT=309&VName=PQD>

Polito, G. (2009). Gerenciamento de projetos na construção civil predial - uma proposta de modelo de gestão integrada. *Polito*, 2007. http://polito.eng.br/upload/artigo_mundo_pM_20160330.pdf

Rabechini, R., & Carvalho, M. M. de. (2003). Perfil das competências em equipes de projetos. *RAE Eletrônica*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.1590/s1676-56482003000100013>

Ramsing, L. (2009). Project communication in a strategic internal perspective. *Corporate Communications*, 14(3), 345–357. <https://doi.org/10.1108/13563280910980113>

Scarpelini, M. M. (2016). *Um panorama dos problemas existentes no mercado atual e a importância da gestão da comunicação durante o processo de projeto da construção civil*. 78.

Schio, D. G., Vizzoto, A. D., & Mello, S. F. de. (2016). Avaliação Da Percepção Do Clima Organizacional: Um Estudo De Caso De Uma Empresa No Ramo Da Construção Civil. *FACEF Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão*, 19(2). <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/1193>

Silva, A. K. F. da. (2018). *Análise de práticas de gestão de pessoas na construção civil*. <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10025617.pdf>

Vezzoni, G., Pacagnella, A. C., Jr., Banzi, A. L., Jr., & Silva, S. L. (2013). Identificação e Análise de Fatores Críticos de Sucesso em Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 4(1), 116–137. <https://doi.org/10.5585/gep.v4i1.83>