

## 1 Introdução

A comunicação é uma das dez áreas do conhecimento inseridas no guia PMBOK, pois impacta no sucesso final do projeto. Consequentemente gerenciá-la reduz riscos de malentendido, esclarece dúvidas, auxilia na execução das tarefas e nas negociações com os stakeholders e o gestor durante o ciclo de vida do projeto (PMBOK, 2017). O gerente de projetos pode gastar em um projeto até mais de 90% do tempo se comunicando (Kerzner, 2009). A comunicação no gerenciamento de projetos deve se ajustar ao ambiente organizacional e ao tipo ou natureza de cada empreendimento em andamento, incluindo a adaptação aos desafios específicos de cada um (Chaves et. al, 2014).

O Project Management Body of Knowledge, é um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos, conhecido pela sigla PMBOK. O Project Management Institute (PMI) define projeto como um esforço temporário empreendido para executar um produto ou serviço único e também define como gerenciamento de projetos a arte de aplicar habilidades e conhecimentos utilizando ferramentas e técnicas para atingir os requisitos do projeto (PMBOK, 2017).

A área do conhecimento da comunicação, tem como conceito, o processo de troca de informação, e a definição dos meios que essas informações podem ser enviadas ou recebidas é definido como comunicações. Já o gerenciamento das comunicações inclui métodos primordiais para que as informações do projeto passem pelo processo de planejamento, coleta, distribuição, identificação, armazenamento, recuperação, controle, monitoramento e deve ser organizada de maneira apropriada (PMBOK, 2017). Para Kerzner, (2009), gerenciar as comunicações é a maneira formal ou informal de guiar e controlar as diversas técnicas usadas para à troca informações.

Quando a comunicação é usada como ferramenta no gerenciamento de projetos, os desafios específicos devem ser ajustados às características do ambiente. Além de se ajustar ao ambiente organizacional, o processo de comunicação deve se ajustar ao tipo ou natureza de cada empreendimento que está sendo desenvolvido, (Chaves et al, 2014). Chaves et al. (2014), mostra que Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.), foi pioneiro no modelo de comunicação, ao citar a necessidade de três elementos: Emissor, Informação e o Receptor, criando assim a base de modelos de comunicação de hoje.

Estudo de *benchmarking* em gerenciamento de projetos realizado pelo PMI em 2009 para apresentar um perfil de importantes setores da economia, no que diz respeito a gerenciamento de projetos, mostra que 228 de 300 empresas pesquisadas ou seja 76%, afirmam que falhas na comunicação ocorre com maior frequência, e ainda, 50% do total das empresas pesquisadas consideram a comunicação como habilidades deficientes em seus gerentes de projetos.

As organizações apontam a comunicação como uma habilidade crítica e fundamental, sendo uma das mais importantes e mais deficientes nos profissionais de gerenciamento de projeto (PMI, 2009). Embora os guias e métodos ágeis apontem ferramentas para melhoria na comunicação, ainda são insuficientes para garantir o sucesso do projeto e impactar no resultado final. Portanto o objetivo deste artigo é caracterizar as ações e pontos de melhoria na comunicação na gestão de projetos. Numa perspectiva empírica este artigo busca contribuir com a reflexão das práticas de atuação gerencial da comunicação no gerenciamento de projetos.

## 2 Referencial Teórico

A Comunicação é uma ferramenta importante em todos os aspectos da vida, seja em uma viagem, na vida social ou no trabalho. Desde a antiguidade até a data presente a comunicação vem evoluindo, ganhando novos formatos e linguagens. Tendo como alguns atributos: a informação, a persuasão, a educação, a socialização e a distração, (Ramos, 2003). Comunicação é um processo onde são trocados conteúdos entre pessoas através de uma estrutura de símbolos (Kerzner, 2009). Chaves et al. (2014) afirma que quando há respostas provocadas por determinados estímulos se concretizou o processo de comunicação.

A comunicação faz parte do triângulo de talentos do PMBOK, embora esteja expressa na habilidade de liderança. (Chaves et. al, 2014). As habilidades de comunicação são imprescindíveis para o emissor e para o receptor, tendo ainda que o conhecimento sobre o assunto trabalhado é importante para o desenvolvimento da comunicação. Portanto, é importante que o emissor tenha habilidades de se comunicar, pois é ele que tem a responsabilidade de enviar uma mensagem de forma que facilite o entendimento do receptor (Fiúza & Kilimnik, 2006). Para as organizações a comunicação é uma das habilidades mais valorizadas logo após a liderança. Entretanto é a habilidade apontada como mais deficiente nos profissionais de gerenciamento de projetos (PMI, 2009; PMBOK, 2017). Esta habilidade deve ser desenvolvida com prática e de forma contínua (Chaves et. al, 2014).

Para as empresas que desejam participar de um mercado cada vez mais acirrado é imprescindível que as necessidades gerenciais e as equipes de projetos estejam niveladas. É imputado responsabilidades e procedimentos para os membros da equipe do projeto, para que todos trabalhem de forma coletiva buscando o sucesso do projeto (PMBOK, 2017). Na metodologia ágil, utilizando o *Framework Scrum* todos os membros do time, precisam conhecer o projeto por inteiro, para que consigam entregar o trabalho com os requisitos solicitado e com qualidade exigida (Sutherland e Sutherland, 2016).

Em alguns projetos, as comunicações importantes são distribuídas fora do tempo hábil e sem planejamento, fazendo com que o projeto tenha grandes atrasos e prejuízos (Chaves et al, 2014). Portanto, o guia PMBOK recomenda que um plano de comunicação eficaz, obtenha informações diversas das partes interessadas e seu desenvolvimento seja feito no início do projeto (PMBOK, 2017). Corroborando ao afirmado por Chaves et al (2014) diz que o plano de comunicação é planejado e estruturado de forma que possa controlar e acompanhar todo o processo de comunicação de um projeto servindo como base para atender as expectativas dos *stakeholders*. O guia mostra que o benefício principal do plano do gerenciamento das comunicações é uma abordagem documentada para envolver os stakeholders com eficiência e eficácia. Diz ainda que o planejamento das comunicações em um ambiente virtual, torna-se extremamente importante, para definir expectativas claras, facilitar as comunicações e desenvolver protocolos (PMBOK, 2017).

Em projetos com metodologias ágeis, as equipes funcionam com ausência de controle centralizado, são equipes auto gerenciáveis, com um time multidisciplinar que se adaptam de forma contínua e estão sempre atentas ao “feedback” (é uma mensagem que o receptor envia como resposta a mensagem recebida) (PMBOK, 2017). Para uma equipe “Scrum” o número de integrantes pode chegar a nove, e isso facilita a comunicação, pois todos trabalham no mesmo ambiente e a informação direcionada a alguém pode ajudar a equipe inteira (Sutherland e Sutherland, 2016).

### 3 Metodologia

Os dados foram coletados por meio de questionários semi estruturados em formulários online (google forms) com integrantes de um grupo de gestão de projetos em uma rede social.

Este método possibilita ampliar o alcance na coleta de dados e pesquisar questões de cunho empírico (Chaer, Diniz e Ribeiro, 2011). O formulário utilizado é uma ferramenta online, gratuita, possibilitando coletar os dados de forma organizada, rápida e segura e fornecendo posteriormente dos dados em formato Excel para análise. O link do formulário foi disponibilizado aos integrantes no grupo e os interessados em participar acessaram voluntariamente.

O grupo é composto por 220 integrantes, dentre eles encontram-se estudantes de MBA em gestão de projetos e profissionais atuantes em projetos de diferentes segmentos. Foi realizado um pré-teste em 21/06/2020, em que o link foi disponibilizado por um período de 5 dias, obtendo a participação de 14 respondentes. Os participantes informaram não sentir desconforto, clareza e objetividade nas perguntas, portanto o pré-teste validou as perguntas. O *link* final da pesquisa foi disponibilizado no período de 27/06/2019 à 10/07/2019 resultando em 106 respostas válidas. Como critério de seleção, para participar da pesquisa os respondentes deveriam ter participado em pelo menos um projeto.

O questionário contemplou vinte questões, separadas em cinco blocos buscando extrair o perfil dos entrevistados, o comportamento e a comunicação em projetos. No primeiro bloco, as questões de três à seis e vinte buscaram conhecer o perfil dos respondentes. Já no segundo bloco as questões de sete a dez buscaram compreender o perfil da equipe dos respondentes. O bloco de onze a quatorze teve cunho avaliativo e buscou analisar o comportamento dos respondentes em relação a comunicação. No quarto bloco, composto pelas questões quinze e dezesseis buscou identificar como o respondente avalia a comunicação em projetos e como ele se avalia a respeito da comunicação. E por fim e o bloco de perguntas de dezessete à dezenove buscou entender o grau de experiência dos respondentes.

As respostas foram extraídas e formaram um banco de dados em uma planilha de excel, em que cada respondente ocupava uma linha e a resposta as colunas. Os dados foram separados e analisados por meio da análise descritiva, buscando expor as particularidades do fenômeno como um objeto e contexto específico, em grupo ou indivíduo (Richardson, 1999).

#### 4 Análise dos Resultados

Os resultados da pesquisa são apresentados considerando as habilidades de comunicação, o nivelamento e conhecimento do projeto, o plano de comunicação, a segurança na informação, o feedback na comunicação, a resolução dos problemas e a avaliação da comunicação. Também são destacados pontos importantes em relação ao gestor de projetos, considerando o perfil e as práticas.

Considerando o perfil dos respondentes e o critério de seleção, todos trabalham ou já trabalharam em pelo menos um projeto e 96,5% são estudantes de pós-graduação em gestão de projetos e a idade média é de 31 anos. O tempo de experiência da maioria dos respondentes (70,5%) é de 0 à 5 anos, 14,3% possui de 6 à 10 anos e 15,2% possui mais de dez anos de experiência. De acordo com a Tabela 1, em relação a experiência em comunicação, os resultados apontam que pouco mais de 10% possui esta experiência.

**Tabela 1.** Perfil das equipes em relação a comunicação

Perfil das equipes	Nº	%
Sem experiência	74	69,8
Pouca experiência	20	18,9

Experiente	12	11,3
Total	106	100

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020)

Considerando o que a literatura aponta sobre a habilidade de comunicação como imprescindíveis, facilitadora do entendimento entre o emissor e o receptor (Fiúza & Kilimnik, 2006). Também apontada como uma das habilidades mais valorizadas na empresa (PMI, 2009; PMBOK, 2017) e mais deficientes nos profissionais de projetos (PMI, 2009). Os respondentes avaliam a própria habilidade de comunicação na maioria como ótima (63,6%), seguida pela avaliação regular (20,6%), a avaliação como ótima obteve (12,1%) e por fim 3,7% avaliam esta habilidade como ruim. Estes resultados não corroboram ao apresentado na pesquisa do PMI em que a habilidade de comunicação é a mais deficiente do profissional de projetos. Embora sejam resultados de perspectivas diferentes (organização e indivíduo), podem expressar importantes pontos para esta diferença na percepção da comunicação.

O nivelamento e conhecimento do projeto para Sutherland e Sutherland (2016) é fundamental para o cumprimento do prazo e a garantia da qualidade desejada. Eles apontam o Framework Scrum como forma facilitar a visualização por completo de todos os participantes do projeto. Os respondentes da pesquisa apontam em sua maioria que os membros do projeto não o conheciam por inteiro (50,9%), considerando a perspectiva de um projeto pequeno, pois em grandes o ruído de comunicação é ampliado

Em alguns projetos, as comunicações importantes são distribuídas fora do tempo hábil e sem planejamento, fazendo com que o projeto tenha grandes atrasos e prejuízos (Chaves et al, 2014). No PMBOK a recomendação é que o plano de comunicação seja planejado e estruturado, possibilitando o acompanhamento de todo o processo de comunicação. Este plano tem como objetivo envolver os stakeholders com eficiência e eficácia (PMBOK, 2017). Os respondentes

Quando perguntado sobre o plano de comunicação, 57,5% afirmaram que não existia ou desconheciam a existência de um plano de comunicação, já dos 42,5% dos respondentes que afirmaram que havia um plano de comunicação, 31,12% não conheciam o plano de comunicação.

Para Chaves et al (2014), o gerenciamento das comunicações em projetos não precisa de um grande número de técnicas, porém necessita no seu desenvolvimento e na sua aplicação muito cuidado, e por meios de uma rotina de regras, tanto gerentes e equipes irão desenvolver de forma crescente, experiências e habilidades para uma maior eficácia na comunicação em projetos.

Buscou-se entender a percepção do respondente quando perguntou, se ele sente segurança na informação que recebe, se ele sente que a informação que lhe foi passada está completa, 79,2% responderam afirmam não sentir essa segurança, enquanto 20,8% diz sentir-se seguro. Já quando questionado sobre como ele passa uma informação, se ele passa essa informação de forma completa 18,9% afirmam que não e 81,1% afirmam passar a informação completa.

No método de comunicação, aquele que emite a mensagem é responsável por entregar a informação de forma transparente, adequada e integral (PMBOK, 2017). Para Monela (2017), o grande problema de não passar informações completas e corretas, é quando o receptor passa a ser emissor, ele irá transmitir a informação baseado nas informações que recebeu. Chaves et al. (2014) esclarece que “feedback” é a informação que o receptor emite em resposta a informação recebida, e serve para que o emissor entenda se a mensagem que foi enviada foi compreendida ou não.



Foi perguntado se há interesse em saber se o ouvinte compreendeu a mensagem recebida, 12,3% afirmaram não ter esse interesse, e 87,7% dizem buscar obter esse feedback. Segundo o Guia PMBOK (2017), o modelo básico de comunicação definido como emissor e receptor, não tem a preocupação de saber se o receptor compreendeu a mensagem. Para Cruz (2015) quanto maior o intervalo entre a ação e a análise do resultado, grandes serão os riscos provocados por perturbações existentes na execução, e o feedback traz grandes oportunidades de aprendizados e identifica pontos de melhorias.

Buscou-se compreender como os problemas de comunicação eram resolvidos nos projetos onde os respondentes participaram, esses dados estão expressos na Tabela 3. Existem quatro níveis principais de problemas de comunicação que afeta de forma direta a equipe do projeto, são falhas de comunicação entre a equipe do projeto, entre o líder e a equipe, entre o gerente e a equipe do projeto e entre os líderes e clientes (Kerzner, 2009).

Para que time de desenvolvimento atenda às necessidades do projeto, a comunicação precisa acontecer da melhor forma possível facilitando o entendimento das necessidades e os requisitos dos clientes, pois a comunicação eficaz é uma forma para solucionar problemas (Cruz 2015).

Segundo Carvalho e Mirandola (2007) em sua pesquisa sobre comunicação em projetos de TI, dos 57 respondentes, 20% afirmaram que a reunião está entre os meios de comunicação mais utilizados em projetos. Já na pesquisa de Molena (2017) para um grupo de 89 profissionais da área de projetos, 100% dos entrevistados mencionam a reunião como um fator crítico de sucesso. É através de reuniões diárias que um time “Scrum” se atualiza, buscando saber o que foi feito no dia anterior, o que vai ser feito hoje e quais obstáculos estão atrapalhando a equipe (Sutherland e Sutherland, 2016).

**Tabela 2.** Perfil das equipes em relação a comunicação

Descrição	Nº	%
Reunião	70	66
Não eram resolvidos	12	11
Questionamento direto	9	8,5
E-mail	8	7,5
Plano de comunicação	5	5
Resolvido pelo Gerente de projetos	1	1
Na Briga	1	1
Total	106	100

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020)

Foi questionado como os respondentes avaliam a comunicação em projetos, os dados estão apresentados na Tabela 3. Esses dados medem o sentimento em relação a comunicação, medem pontos de melhorias, pontos onde pode-se agir para que a comunicação se torne eficaz. As informações transmitidas são determinantes na construção do saber, devendo ser claras e objetivas, pois ajudam a sanar dúvidas e norteiam as principais ações, (Teixeira, 2009). E ainda, para que um trabalho tenha sentido, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados, e que agregue valor a alguma coisa (Morin, 2001).

Para Chaves et al, (2014) o gerente de projetos deve estar sempre se avaliando em relação as habilidades de se comunicar, para aperfeiçoar suas técnicas, tanto escritas quanto orais, assim aumentará suas chances de negociação, e as chances de sucesso do projeto.

**Tabela 3.** Avaliação dos respondentes sobre comunicação em projetos

Avaliação das comunicações.	Nº	%
Ótima	13	12,3
Bom	44	41,5
Regular	38	35,8
Ruim	11	10,4
Total	106	100

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020)

Para o PMBOK (2017) a capacidade da equipe de gerenciamento de projeto de influenciar, tem um importante papel quando se trata de negociação tornando a comunicação imprescindível para qualquer área dentro de um projeto. Se os membros da equipe do projeto não possuem habilidades gerenciais ou habilidades técnicas suficientes, essas técnicas podem ser desenvolvidas como parte do trabalho do projeto.

## 5 Considerações Finais

Através dos dados expostos neste trabalho foi possível analisar a importância da comunicação em qualquer tipo de projeto, pois a comunicação é responsável pelo fracasso ou sucesso do projeto. O objetivo da pesquisa foi caracterizar as ações e pontos de melhoria na comunicação na gestão de projetos e os dados apontam que ações gerenciais e percepções que corroboram com a literatura, e também aponta uma lacuna na percepção da empresa e dos participantes de projetos. Levantou-se pontos importantes no gerenciamento das comunicações, a exemplo, como o gerente de projetos conduz a sua equipe em relação a comunicação, tendo como indicadores as experiências vivenciadas e o perfil das equipes de projetos. Notou-se como fator importante, equipes com pouca experiência em comunicação, o que abre espaço para uma mescla nas experiências dos times. Outro fator observado foi a falta de planejamento em relação a comunicação, pois um plano de comunicação deixa claro as ações que devem ser tomadas na condução de um projeto. Conclui-se que as comunicações em projetos devem ser sempre monitoradas, e modificadas quando necessário, independente da metodologia usada para gerenciar o projeto.

## 6 Referências

- Carvalho, M, M., Mirandola, D. (2007). A comunicação em projetos de TI uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. Produção. 17, 330-342.
- Chaer, G., Diniz, P.R.R., Ribeiro, A. E. (2011). A técnica do questionário na pesquisa educacional. Uniaraxá Centro Universitário. Araxá, MG, Brasil. Disponível em: . Acesso em: 01 abr. 2019.
- Chaves, L., Neto, F., Pech, G., Carneiro, M. (2014). Gerenciamento da comunicação em projetos. (3a ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Cruz, F. (2015). Scrum e agile em projetos guia completo. (1a ed.). Rio de Janeiro: Brasport.
- Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil. (2009). Project Management Institute - Chapters Brasileiros. Disponível em: . Acesso em: 17 março 2019.

- Fiúza, M.M.S, Kilimnik, Z.M. (2006). Indicadores de mensuração da qualidade de comunicação. *Revista Gestão e Planejamento*, 13, 95-110.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Kerzner, H. (2009). *Project management, a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. (10a ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Lima, T. C. S, Mioto, R. C. T. (2007). Procedimento metodológico na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katál*, 10, 37-45
- Molena, A., Rovai, L, R., Rosa, C, D, P., Plonsk, G, A.(2017). Comunicação em projetos. *Revista Gestão e Planejamento*. 18, 140-159.
- Morin, E.M. (2001). Os sentidos do trabalho. *RAE -Revista de Administração de Empresas*. 41, 8-19
- Project Management Institute [PMI]. (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. (6ª ed). Newtown Square: PMI.
- Rabecchini Junior, R., Carvalho, M, M. (2003). Perfil das competências em equipes de projetos. *RAE -Revista de Administração de Empresas*, 2(1), 1-17
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Sutherland, J, Sutherland, J, J. (2016). *Scrum a arte de fazer o dobro na metade do tempo*. (2a ed.). Rio de Janeiro: Leya.
- Teixeira, C.A.B., Silva, R.M., Rodrigues, M.S.P., Linard, A.G., Diógenes, M.A.R., Mendonça, F.A.C. (2009). Comunicação interpessoal como instrumento que viabiliza a qualidade da consulta de enfermagem ginecológica. *Revista APS – Atenção Primária a Saúde*. 12, 16-28