

**GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS: UMA ANÁLISE  
BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA**

**COMMUNICATION MANAGEMENT IN PROJECTS: A BIBLIOMETRIC  
ANALYSIS OF BRAZILIAN SCIENTIFIC PRODUCTION**

Francisco Carlos **COBAITO**  
UNIP - Universidade Paulista  
cobaito@bol.com.br

Artigo recebido em 05/2018 – Aprovado em 07/2019

**Resumo**

Este estudo tem como foco o investigar o gerenciamento da comunicação em projetos, através de um recorte sobre o assunto em bibliografia relacionada nas bases acadêmicas no Brasil; Google Scholar e Scielo, colhidos através de artigos publicados em revistas com Qualis entre A1 e B5, no período 2007 a 2017. O objetivo é desenvolver o tema a partir de um estudo de caráter bibliométrico, e mapear e caracterizar as principais abordagens predominantes aprofundando a compreensão do imbricamento do elemento comunicação dentro de projetos. Verificou-se que as pesquisas do tipo estudo de caso e teóricas foram predominantes no estudo. Na amostra, identificou-se que há maior frequência na publicação de artigos com dois ou três autores. Em relação ao período da amostra, apresentou-se um crescimento de publicações 2017. São descritas adicionalmente algumas ferramentas utilizadas para gerenciar a comunicação em acordo com o PMBOK, afim de mitigar e prevenir problemas de comunicação na gestão de projetos.

**Palavras-chaves:** Gerenciamento, Projetos, Comunicação.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

**ABSTRACT**

*This study focuses on investigating the management of communication in projects, through a clipping about the subject in related bibliography in the academic bases in Brazil; Google Scholar and Scielo, collected through articles published in journals with Qualis between A1 and B5, between 2007 and 2017. The objective is to develop the theme from a bibliometric study, and to map and characterize the main predominant approaches, understanding of the imbrication of the communication element within projects. It was found that case-study and theoretical research were predominant in the study. In the sample, it was identified that there is more frequency in the publication of articles with two or three authors. In relation to the period of the sample, there was a growth of 2017 publications. Additionally, some tools used to manage the communication in agreement with the PMBOK are described, in order to mitigate and prevent communication problems in project management.*

**KEYWORDS:** *Management, Projects, Communication.*

## 1 INTRODUÇÃO

O progresso de uma empresa nos dias de hoje, requer de seus executivos ações rápidas e pró ativas, que levem a organização a novos produtos, novos mercados e ao sucesso em seus empreendimentos. Portanto, é necessário muito conhecimento, trabalho, e a escolha de um conjunto de práticas gerenciais que conduzam com eficiência e eficácia, o atingimento de resultados relevantes.

Uma das mais importantes ferramentas prescritivas de administração de novos empreendimentos e investimentos nas empresas, é a metodologia do gerenciamento de projetos contida no PMBOK® que é uma abreviação do inglês “Project Management BodyOfKnowledge” que incluiu em sua quinta edição, mais uma área de conhecimento, que é a gestão de stakeholders. De forma geral as empresas vivem de projetos, mesmo aquelas cujo produto não seja gerado por projeto.

Segundo Rabechini Jr. (2006), percorrer o caminho do gerenciamento de projetos é dispor de competências individuais e em equipes, aplicadas ao ambiente organizacional, segundo estratégias bem definidas, estabelecimento de processos e efetivação de mudanças. Indo além do entendimento de tais questões, o domínio das nove áreas de conhecimentos de projetos sugeridas pelo PMI (Project Management Institute, 2004) precisa ser considerado.

Ainda para o autor, na busca da eficácia no gerenciamento de projetos é necessário promover o alinhamento estratégico, que só pode ser obtida através de uma estrutura apropriada que comunique a vontade da Direção da empresa, e distribua este direcionamento as demais áreas da empresa na construção de competências e maturidade em gestão de projetos, destacando a área da gestão comunicação como responsável por fazer esta ligação.

A gestão da comunicação funciona como um elemento chave, e se destaca como uma das dez áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, atualmente por atuar entrelaçada em todas as demais áreas de conhecimento, sendo responsável por atualizar e transmitir aos diferentes stakeholders sobre os avanços físicos e financeiros de um projeto, relacionados principalmente ao triangulo de ferro definido por, Pinto e Slevin (1988): prazo, escopo e tempo.

Corroborando para esse entendimento, a pesquisa anual do PMSurvey, que é uma pesquisa anual elaborada voluntariamente por profissionais de gestão de projetos pertencentes ao Project Management Institute (PMI). A edição de 2013 contou com a participação de mais de oitocentos gestores de projetos, e abordou aspectos importantes para identificar as competências esperadas pelos responsáveis por projetos em organizações, competências estas que possibilitem às melhores práticas no gerenciamento de projetos.

A pesquisa do ano de 2013 revelou três respostas principais: Para 48% dos pesquisados a Comunicação foi citada como a principal competência exigida para gerenciar projetos nas organizações. Na sequência, foram elencadas como habilidades importantes a Resiliência (35%), Negociação (28%), e Conhecimentos em ferramentas de gerenciamento de projetos (24,2%).

Ademais, o tema gestão da comunicação em projetos, é relevante, pois segundo a PwC Brasil, quase 10% dos erros ocorridos em projetos são oriundos de falhas de comunicação. Esse fato confirma a importância do aprofundamento de informações e conhecimentos relacionados ao assunto.

O principal objetivo deste trabalho é identificar a comunicação como fator facilitador na gestão de projetos. Demonstrar os critérios que direcionam a escolha da estrutura organizacional para o gerenciamento da comunicação em projetos de uma empresa, e externar os resultados que são alcançados derivados da boa, ou da má, comunicação na gestão desses empreendimentos, colhidos através das conclusões do conjunto de trabalhos que foram estudados.

## **2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Projetos**

Para Carvalho (2012), projeto é uma atividade gerencial temporária, com o objetivo de entregar um empreendimento, englobando nove áreas cruciais abordadas no PMBOK, que orientam o gerenciamento de projetos visando garantir as entregas planejadas em um projeto com a qualidade esperada, respeitando os prazos previstos e dentro do orçamento e escopo combinado entre o patrocinador/investidor do projeto.

Para superar esse conjunto de desafios e fazer com que o projeto realize o produto final propostos, o gerente de projeto relaciona-se com todos os stakeholder envolvidos diretamente e indiretamente, utilizando-se para isso de suas habilidades, competências, conhecimentos, ferramentas, técnicas, métodos e padrões empregados no ambiente empresarial e pela organização executora.

Nessa mesma linha corrobora Keeling (2012), define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço de resultado único”, envolvendo o planejamento, monitoramento e controle de todos os aspectos das nove áreas de conhecimento de um projeto e a motivação de todos aqueles envolvidos em alcançar os objetivos do projeto no tempo, custo, escopo e performance acordado.

“Um projeto é uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações ou empreendimentos únicos de altos riscos e devem ser completados numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo, todos os projetos necessitam de ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas” (TUMAN, 1983).

“Um processo único, que consiste em um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos” (PINTO E SLEVIN, 1988).

Avança o autor, recomendando que para o efetivo gerenciamento de um projeto, a equipe que irá executá-lo necessita estar organizada segundo uma estrutura. É esta estrutura que irá definir a sistemática de trabalho do grupo com o objetivo de entregar

os resultados do projeto ao cliente no prazo previsto, dentro do custo programado e segundo as características técnicas definidas inicialmente.

Durante as duas últimas décadas uma revolução vem ocorrendo na introdução e desenvolvimento de novas estruturas organizacionais. Os executivos perceberam que as organizações devem ser mais dinâmicas, ou seja, elas devem ser capazes de se reestruturar rapidamente, conforme as necessidades do mercado (Maretti e Costa, 2016).

Por fim, segundo Carvalho (2012), a estrutura organizacional deve ser dinâmica, ou seja, capaz de rápidas mudanças caso o ambiente exija. Os fatores externos envolvidos podem ser aumento de competitividade no nicho de mercado, mudanças na tecnologia, ou até a imprevisibilidade da demanda. Nesse contexto a gestão de projeto torna-se um elemento fundamental para o crescimento e manutenção das empresas frente ao ambiente competitivo.

## 2.2 Comunicação em Projetos

Segundo Houaiss (2018), comunicação é o ato ou efeito de processo que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre uma fonte emissora e um destinatário receptor, no qual as informações, transmitidas por intermédio de recursos físicos (fala, audição, visão etc.) ou de aparelhos e dispositivos técnicos, são codificadas na fonte e decodificadas no destino com o uso de sistemas convencionados de signos ou símbolos sonoros, escritos, iconográficos, gestuais etc.

A figura 1, mostra o conceito de comunicação de forma esquemática.

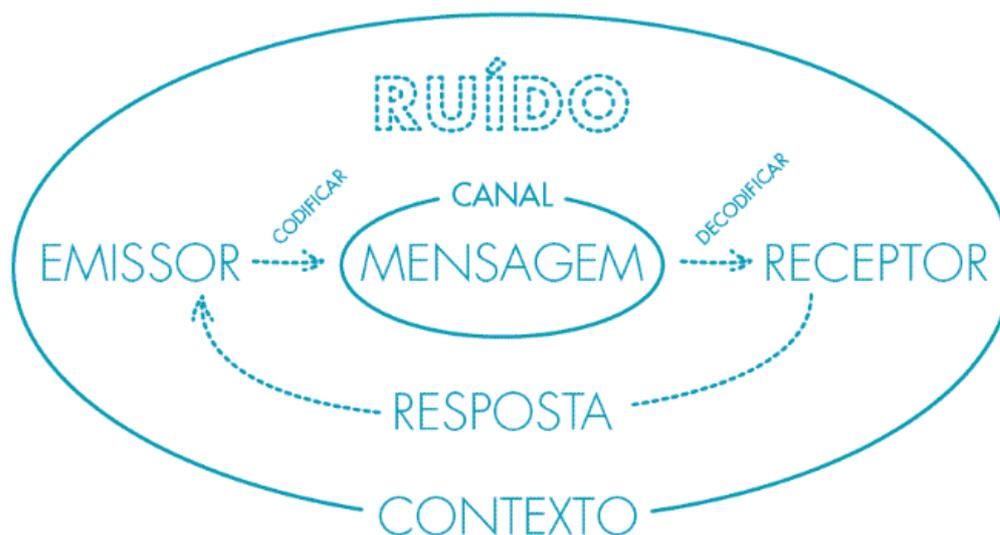


Figura 1 - Processo da comunicação. Fonte: Elaborada pelo autor, 2018.

Nessa figura é possível identificar que:

Fonte (Emissor): é o elemento que origina e codifica a mensagem;

**Mensagem:** que pode ser composta (expressar), pensamentos, fatos, ideias, opiniões, que possam ser representados em códigos para serem compreensíveis por algum destinatário receptor.

**Canal:** veículo o método que transmite a mensagem.

**Receptor:** é o elemento que recebe a mensagem.

**Feedback:** é o ato de enviar um sinal ao emissor, garantindo a recepção da mensagem.

**Ruídos:** são os atritos que ocorrem durante o processo de envio/recebimento da mensagem.

Para Rabechini Jr. e Carvalho (2006), o gerenciamento das comunicações em projetos deverá enfatizar durante o ciclo de vida de um empreendimento. As reuniões no final de cada fase. A elaboração das atas de reuniões se faz, portanto, necessária as documentações inerentes ao gerenciamento do projeto como um todo. Avanços físicos e financeiros, riscos, contingências, devem ser documentados e comunicados.

Avança o autor, afirmando que o conceito de gerenciamento das comunicações pode-se confundir com o próprio gerenciamento do projeto, talvez por isto que o gerente de projetos deve se dedicar a essa tão requerida habilidade.

Chaves (2015), propõe em sua obra, um modelo prescritivo para gestão da comunicação em projetos. Apregoando que a primeira abordagem do gerenciamento das comunicações em projetos se inicia pela identificação das informações que os interessados precisam ao longo do projeto.

Sugere, que para elaboração do planejamento das comunicações em projetos é preciso que o gerente de projetos e sua equipe saibam claramente os requisitos da informação do projeto, bem como as tecnologias disponíveis. Baseados nestes quesitos será preciso, considerando a análise das necessidades dos interessados, elaborar um plano de comunicações visando enviar a informação certa, para a pessoa certa, na hora certa, segundo as considerações de custo/benefícios possíveis.

Para o autor, o planejamento das comunicações em projetos pode ser visto através de uma espécie de tripé das necessidades em projetos: interessados, tecnologia e informação.

Os interessados são hoje, talvez, uma das principais fontes de preocupação dos gerentes de projeto. A identificação e avaliação dos interessados no projeto, bem como a elaboração de um plano de ações visando suprir suas necessidades, deve ser uma das principais ações iniciais de um projeto.

De acordo com Chaves (2015), existem pelo menos dois grandes grupos de interessados em projetos que devem ser identificados. Os interessados que estão diretamente ligados no projeto e que têm uma ligação formal com ele são chamados de primários. Normalmente este grupo tem interesses positivos e é representado pelos gerentes de projetos, patrocinadores, clientes, fornecedores e equipe de projetos. No entanto, nem só de interessados primários são formados os projetos; há também os secundários. Este grupo de interessados é constituído, por exemplo, pelo governo, sindicatos, associações de classe, mídia, muitas vezes pela família dos envolvidos, comunidade usuária, entre outros.

Uma vez identificados no projeto exatamente quais os interessados, é preciso avaliá-los, sob o ponto de vista de suas necessidades de informação. Esta consideração deverá levar em conta não só o tipo de informação requerida, mas também a mídia e a frequência desejada.

Um bom plano de comunicação de projetos deverá deixar explícito este tipo de informação, bem como as estratégias de como implementá-lo.

Identificados e avaliados os interessados, é preciso fazer um levantamento da tecnologia disponível para que as informações do projeto possam ser comunicadas.

A identificação de tecnologia envolve entender as possíveis mídias existentes no âmbito de um projeto como Intranet, Internet, terminais de computadores, mainframes, entre outros.

Em projetos de grande porte envolvendo a criação de produtos de alta tecnologia, as informações devem estar sempre disponíveis aos interessados para que as possibilidades de sucesso sejam efetivas. Muitas empresas têm criado centros de apoio de atendimento (help desk) às informações de projetos.

A gestão das comunicações em projetos tem, nos processos de execução e controle, talvez sua maior utilidade. Através de relatos de desempenho do projeto é possível o gerente e sua equipe tomarem decisões que mostrem corretamente o andamento do projeto.

O objetivo dos relatórios de desempenho de projetos é apresentar um diagnóstico de sua situação atual, avaliar esse estado, desenvolver cenários de término e propor ações no sentido de atingir os objetivos. Para tal, os indicadores de desempenho de projetos, servem para ajudar o gerente a construir os relatos gerenciais do projeto.

Um dos objetivos do gerente de projetos é manter os indicadores de desempenho em níveis adequados e esperados para o projeto. Neste sentido, o desempenho dos projetos tem sido medido por duas formas essenciais: uma quantitativa e outra qualitativa. Ambas devem estar expressas nos relatos do projeto.

Para Chaves (2015), existem várias abordagens em relação à confecção de relatório de desempenho de projetos, mas, em geral, ele deve ser sucinto, contendo apenas informações de controle de projetos; as tabelas, memórias de cálculo devem estar em outro documento ou mesmo em anexo, conforme o estilo gerencial. De toda forma, um relato de desempenho de projetos deve conter os seguintes grupos de informações:

- a) Análise da curva "S": esta informação revela os desvios de prazo, escopo e custo do projeto. O gráfico contendo a curva "S" deve ser mostrado, acrescido das curvas de gastos efetivos e do valor do trabalho, correspondente à data atual do projeto.

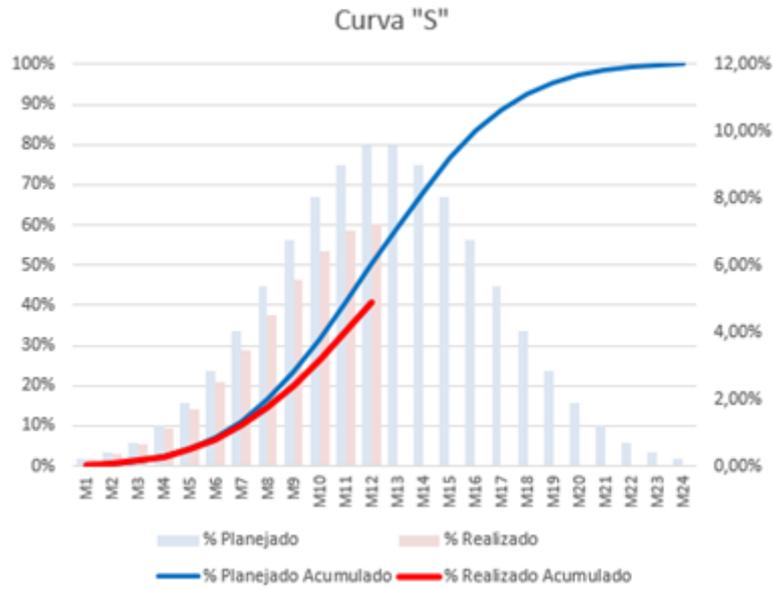


Figura 2 – Curva “S” Elaborada pelo autor, 2018

- b) Análise dos desvios: os índices que representam os desvios de cronograma (SPI) e custos (CPI) do projeto devem ser apresentados e plotados num gráfico que mostre sua integração.

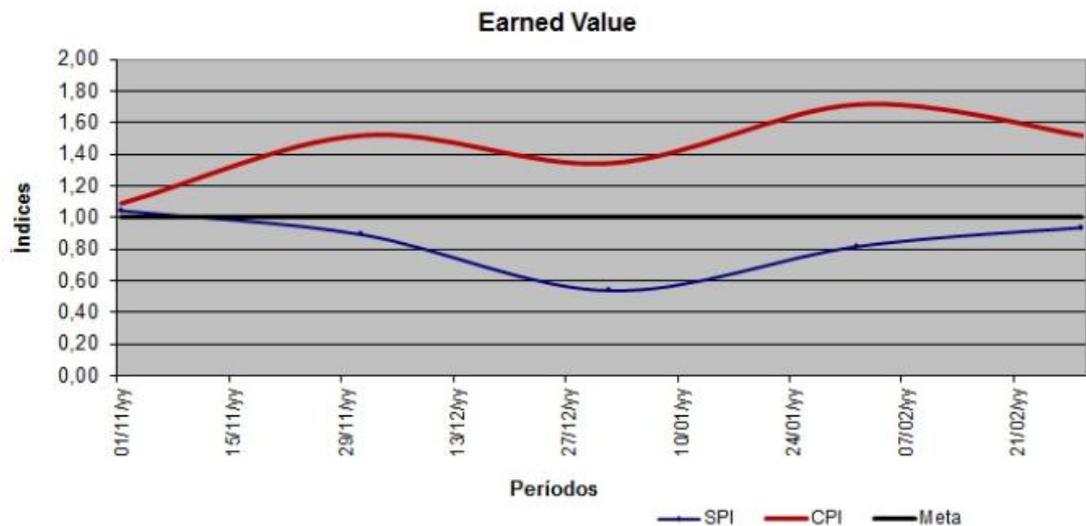


Figura 3 – Curva “S” Elaborada pelo autor, 2018

- c) **Projeção dos custos finais:** os aumentos de custos do projeto devem ser evidenciados; para tal, o gerente de projetos deverá analisar as relações entre o orçamento total (BAC) e o índice de desempenho de custos (CPI).
- d) **Maiores problemas:** os elementos identificados anteriormente darão ao gerente de projetos subsídios para identificar onde se encontram os problemas mais relevantes do projeto. A evidência destes problemas deve ser relatada com a maior objetividade possível.
- e) **Soluções:** o gerente de projetos deverá finalmente apontar as soluções para os problemas encontrados, indicar seus benefícios, mas, também, os impactos causados por estas ações.

Os três itens iniciais de um relatório de desempenho de projetos são mais quantitativos, uma vez que apresentam informações numéricas, representando valores de custos, prazos, estimativa de término, entre outras. Já os itens seguintes dizem respeito à análise qualitativa, pois os elementos apresentados referem-se a previsões descritivas, ações, encaminhamento de decisões etc.

Um relato de desempenho de projetos pode ter várias configurações, dependendo do tipo de controle que as organizações querem acompanhar nos projetos. Representa ferramenta chave na comunicação em projetos.

Para o PMI (2017), é necessário desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicação de um projeto que suporte as necessidades de informação e requisitos das partes interessadas e nos ativos organizacionais disponíveis.

Existe a recomendação de considerar as variáveis sobre informação na comunicação: Quem (vai distribuir e receber a informação)? Como? Quando? Onde? Qual?

O gerenciamento da comunicação possui cinco processos caracterizados por objetivos específicos, que interagem entre si e com os processos das outras áreas de conhecimento, transcritos a seguir:

- **Identificar as partes interessadas:** O processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.
- **Planejar as comunicações:** o processo de determinação das necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição de uma abordagem de comunicação.

- Distribuir as informações: o processo de colocar as informações necessárias à disposição das partes interessadas no projeto, conforme planejado.
- Gerenciar as expectativas das partes interessadas: o processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrem.
- Reportar o desempenho: O processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões.

### **3 METODOLOGIA**

A partir da escolha das fontes para coleta dos dados: Google Scholar e ScientificElectronic Library Online - SciELO, definimos critérios para seleção daqueles trabalhos que seriam elegíveis para a investigação do tema proposto. Foram selecionados somente artigos de natureza acadêmica, não sendo considerados casos de ensino, resenhas, notas bibliográficas, monografias, teses, trabalhos de conclusão de curso e outros tipos de produção que não se enquadraram nos critérios considerados para artigos científicos. Tal raciocínio foi também adotado para palestras, entrevistas, depoimentos e outros materiais jornalísticos, bem como apresentações de fóruns, quando restritos apenas a apresentação dos trabalhos. Trabalhos escritos por autores estrangeiros não foram considerados, assim como publicações de autores brasileiros e em periódicos internacionais.

Foi utilizado como parâmetro de pesquisa, o texto: "gestão da comunicação em projetos", presente no título do artigo, publicado em revistas nacionais classificadas com Qualis, para o período compreendido entre os anos de 2007 até 2017.

De acordo com Gil (2002), este tipo de pesquisa descritiva visa transcrever, descrever, interpretar e explicar os resultados obtidos por meio de análise bibliométrica que, por sua vez, destina-se a identificar e analisar o perfil da produção científica de um determinado tema, neste estudo específico a gestão da comunicação em projetos, utilizando-se da abordagem quali-quantitativa por meio de estatística descritiva (gráficos).

Corroborar como esta visão Alvarado (2007) afirmando que os indicadores de performance bibliométrica são importantes para analisar e avaliar a pesquisa acadêmica, e nortear rumos e estratégias de futuras pesquisas.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O levantamento de números de autores por artigos revela não haver uma parceria entre os pesquisadores, evidenciando que não há esta relação na realização de pesquisas sobre o tema comunicação na gestão de projetos. Essa não colaboração pode significar uma falta de disseminação sobre o tema, o que contribui para que as pesquisas aconteçam de forma dispersa.

Os dados analisados sobre os artigos publicados no período selecionado conforme gráfico -1, variam de 02 (dois) a 06 (seis) autores. Nessa figura, verifica-se que os artigos envolvendo dois autores equivalem a 64 % do total analisado, podendo ser um indicativo da colaboração de diversos autores na construção acadêmica sobre temática.

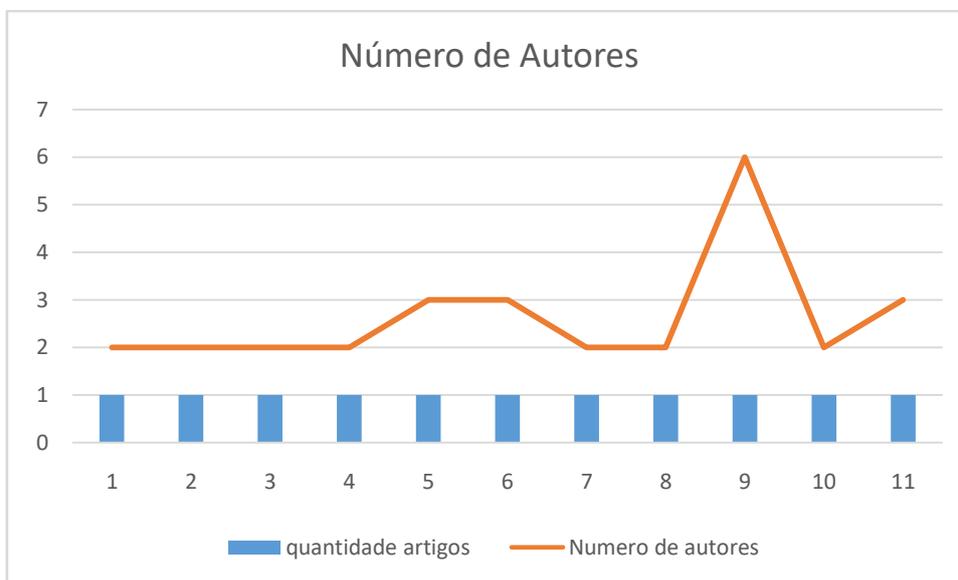


Gráfico 1 – Quantidade de autores por artigo. Fonte: Elaborada pelo autor, 2018.

Na análise das publicações por períodos, encontraram-se artigos publicados entre os anos de 2007 e 2017. Identificou-se que houve pouca ocorrência de estudos relacionados ao tema durante todo o período (2007 a 2015). A partir de 2015 este tema teve maior relevância a distribuição foi constante nos anos em subsequentes, com média de 03 (dois) artigos publicados por ano.

Em 2009, 2010, 2011 e 2013 não houve publicação sobre o tema. Destacam-se os anos 2016 e 2017, em que se encontraram, respectivamente, dois e quatro artigos publicados, o que indica um crescente interesse sobre esta temática. No Gráfico 2, demonstra-se essa evolução das publicações no período analisado.

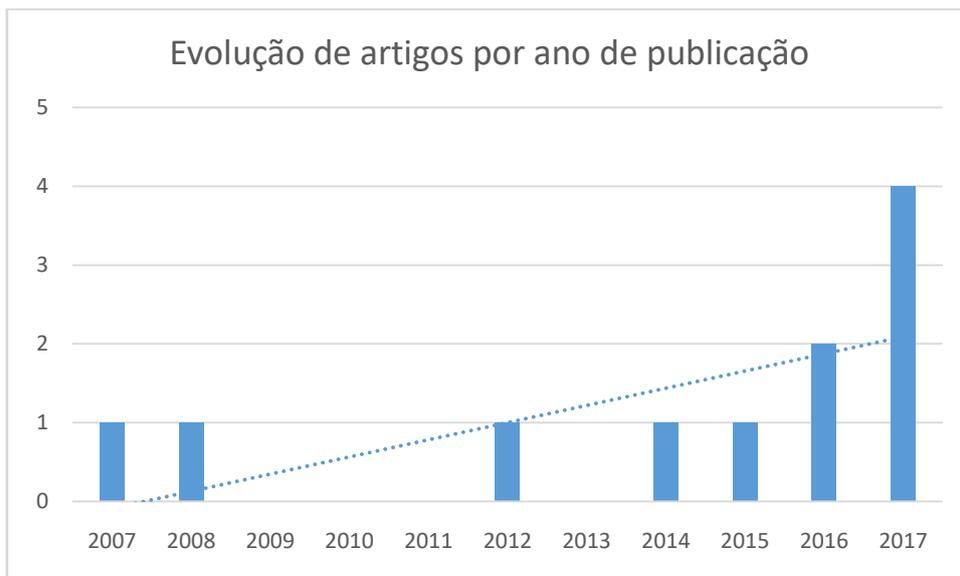


Gráfico 2 – Evolução dos artigos por ano de publicação. Fonte: Elaborada pelo autor, 2018.

As publicações pesquisadas abordam exclusivamente os temas relacionados a comunicação em gestão de projetos. Sendo destaque a publicação de pesquisas relacionadas à implantação de novos projetos e a facilitação no atingimento dos objetivos do projeto através de uma comunicação eficiente.

A análise dos tipos de metodologia mais utilizados pelos autores permitiu uma visualização da predominância em determinados tipos, métodos e procedimentos utilizados pelos pesquisadores de comunicação em projetos. Para realizar essa análise, foram utilizadas as informações extraídas dos próprios artigos sobre o tipo, o método e os procedimentos de pesquisa que eles seguiram. Constatou-se uma predominância das técnicas de pesquisa estudo de caso e pesquisas descritivas, algumas exploratórias.

Conforme descreve Silva (2017), nos últimos anos o estudo de caso tem sido uma abordagem amplamente utilizada nos estudos sociais, principalmente por pesquisadores que realizam investigações de cunho qualitativo, continuando assim a ser um método de pesquisa marcante para este tipo de abordagem acadêmica.

Na classificação das revistas por Qualis, dos artigos publicados, verificou-se uma predominância de publicação de artigos em revistas classificadas com Qualis B1, as quais totalizam mais de 50% (cinquenta por cento) das publicações, seguidas por publicações com classificação Qualis B2 e B3, sendo considerados assim um conjunto de periódicos com moderado fator de impacto.

Nos textos pesquisados, não se encontra muitas citações nos artigos que tratam especificamente do tema gestão da comunicação em projetos. Os autores citam com maior frequência obras clássicas sobre o gerenciamento de projetos, e comunicação em projetos ancorados no PMbok.

Os textos pesquisados apresentam conclusões importantes que a seguir serão encadeadas de uma maneira lógica e complementar, com o objetivo de suportar uma visão integrada sobre o gerenciamento da comunicação como facilitador na gestão de projetos;

Na visão de Carvalho e Mirandola (2007), foi possível identificar que existem divergências significativas na percepção da importância das comunicações em projetos, para os profissionais de sistemas e de negócios, quando comparada às demais áreas de conhecimento em gestão de projetos. Duas das três barreiras de comunicação mais citadas pelos respondentes da pesquisa aplicada pelos autores, apontam para as diferenças de linguagem entre sistemas e negócios e as diferenças de percepção. A terceira barreira mais citada foi a não existência de um plano de comunicação do projeto.

As conclusões desenvolvidas por Passos e Braga (2008), apontam que uma comunicação imperfeita, uma informação técnica incorreta, ou uma informação gerencial inadequada podem prejudicar o processo de tomada de decisão e levar o projeto ao fracasso. Sendo assim, os autores concluíram que as falhas de comunicação fazem elevadas cobranças ao sucesso do projeto.

Segundo Quadros e De Carvalho (2008), seu estudo demonstrou como é importante a comunicação em projetos, afirmando ser possível realizar um gerenciamento adequado, superando os obstáculos aplicados a projetos no setor público através da boa comunicação, alinhando a linguagem adaptada aos diferentes stakeholders, e com uma adequação dos processos sugeridos pelo PMBOK.

Completa essa visão o trabalho de Molena e Airton (2015), que constatou que treinamentos de comunicação podem contribuir para um melhor sucesso na gestão de projetos. E que aperfeiçoar a comunicação, identificando e separando fatores para níveis administrativos diferentes. Deve haver esforço interdisciplinar no trabalho com projetos, porque é um trabalho que envolve pessoas, variáveis como comunicação, treinamento, remuneração, etc., são complementares aos projetos, que não devem ser vistos isoladamente, sendo unificados em um único plano de comunicação.

De acordo com Aboobakar e Lopes (2015), a constante comunicação interna inerente ao projeto assegura o compromisso da equipe de projetos. Os profissionais consideram que um bom gestor de projetos tem de investir na comunicação e para que ela seja eficaz é preciso adotar as técnicas de comunicação que lhe parecem mais adequadas de acordo com a natureza do projeto.

Esclarece De Carvalho Silva e Rego (2016), que o excesso de formalização através de relatórios de acompanhamento indica também uma possível barreira nas comunicações. Dessa forma, os autores concluem que o gerente de projetos no Brasil percebe a comunicação como fator estratégico e crítico para o sucesso, mas ainda não compreende a comunicação em toda a sua amplitude.

Apregoa em seu estudo Maretti e Costa (2016), alertando se a comunicação for executada de maneira ineficaz e ineficiente, pode tornar-se um fator crítico para o (in) sucesso de um projeto. Comunicações escritas, relatórios, reuniões e apresentações são essenciais. Em sua pesquisa os gerentes de projeto entrevistados, além de realçarem a necessidade da comunicação eficaz, buscaram, em seus projetos,

desenvolver um plano de comunicação, corroborando com as recomendações do documento de referência do PMI (PMI, 2013), que enfatiza a necessidade de identificação dos stakeholders e do planejamento das comunicações.

Complementa essa visão Cambimbe (2017), acentuando que no processo de comunicação além da preocupação com o gerenciamento das comunicações descrito pelo PMI, também se deve levar em consideração o comportamento interpessoal, pois a comunicação entre as pessoas envolvidas num projeto durante toda a sua execução tem uma grande importância para o sucesso ou fracasso do mesmo.

Para Martins (2017), sua pesquisa revelou que as principais falhas da comunicação são ocasionadas pela falta de compatibilização de projetos e falta de transmissão de informações entre os envolvidos. Recomenda que novas medidas, como exemplo do uso de ferramentas e mídias eletrônicas, devem ser implementadas para que a gestão da comunicação ocorra de maneira eficaz, desde a concepção do projeto até a entrega do produto ao cliente final, visando sempre o aperfeiçoamento dos processos de comunicação.

Avança nesse mesmo entendimento Falsarella e Jannuzzi (2017), afirmando que a comunicação é extremamente significativa para a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações, pois contribui para uma coordenação e controle mais fundamentados e precisos na implantação dos objetivos estratégicos e metas planejados.

Por fim, complementa essa visão da comunicação como fator de facilitação ao alcance dos objetivos de um projeto o estudo de Larieira e Albertin (2015), reiterando que organizações podem adotar estilos de comunicação mais formais ou menos formais quando gerenciam seus negócios e projetos, o que, implicitamente se transfere ao processo durante este caminho venha à tona a sua disposição em tomar mais riscos ou menos riscos para o alcance dos objetivos do projeto.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como objetivo identificar e discutir o papel da comunicação na gestão de projetos nos artigos publicados na biblioteca eletrônica de periódicos científicos Google Scholar e Scielo, nas revistas nacionais classificadas com Qualis entre A1 e B5, no período compreendido entre os anos de 2007 a 2017, bem como, buscou delinear e caracterizar os temas mais discutidos, que predominam nas produções, assim como destacar os principais autores na área.

Os resultados mostram que os artigos publicados nos periódicos analisados variam de dois a seis autores; aqueles com dois autores ocorrem com maior frequência. Constatou-se que a produção sobre o tema é uma constante distribuída nos vários anos pesquisados, com uma frequência de um a dois artigos publicados por ano, com destaque para o ano de 2017, sendo quatro artigos publicados sobre o tema, fato que demonstra um crescente interesse das revistas científicas em publicar, como também dos pesquisadores em investigar este assunto.

Como principal conclusão sobre o tema, este estudo constatou-se a importância da comunicação para o sucesso de projetos. A busca da comunicação eficiente permeia

todo o processo das atividades do projeto, pois é através dela que o gerente desenvolve uma gestão que facilita o alcance dos objetivos dos projetos, estabelecendo um meio de troca de informações que motiva o grupo para o sucesso do projeto. É importante que o Gestor de projetos se dedique a evitar os problemas relativos à comunicação, que são causadores de conflitos, perda de tempo, perda de recursos financeiros e qualidade de vida para os envolvidos. Por fim, uma gestão de projetos voltada para os processos comunicacionais estratégicos gera mais competitividade para a empresa.

O estudo apresenta uma limitação por analisar os resultados restringindo-se à amostra utilizada nas publicações nacionais. Assim, pode-se em trabalhos futuros realizar também estudos bibliométricos envolvendo esta temática de maneira mais extensa incluindo estudos em outros países, banca de teses e dissertações, ou, utilizando outras bases de dados que possuem artigos apresentados nos principais congressos e periódicos internacionais, por autores nacionais e estrangeiros.

## REFERÊNCIAS

ABOBAKAR, Rahissa Mahomedbasir; LOPES, Paula. O papel da comunicação na gestão de projetos. 2015.

ALVARADO, Rubén Urbizagástegui. A bibliometria: história, legitimação e estrutura. Para entender a ciência da informação. Salvador: EDUFBA, p. 185-217, 2007.

CAMBIMBE, Justina Fernando. IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS. COGNITIO/PÓS-GRADUAÇÃO UNILINS, n. 1, 2017.

CARVALHO, Claudinê Jordão de. Elaboração e Gestão de Projetos. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES : UAB, 2012.

CARVALHO, Marly Monteiro de; MIRANDOLA, Daniela. A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. Production Journal, v. 17, n. 2, p. 330-342, 2007.

CHAVES, Lúcio Edi. Gerenciamento da comunicação em projetos. Editora FGV, 2015.

DE CARVALHO SILVA, Marcelo Almeida; REGO, Marcos Lopez; JUNIOR, José Ernesto Mattoso Faillace. 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-GeP, v. 6, n. 2, p. 16-26, 2016.

DICIONÁRIO HOUAISS. <https://houaiss.uol.com.br/pub/apps/www/v3-3/html/index.php#1>. Acesso em: 02 de abril 2018.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação:

uma abordagem utilizando projetos. Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 3, p. 610-621, Sept. 2017.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

KEELING, Ralph. Gestão de Projetos: uma abordagem global. Editora Especial Anhanguera – São Paulo: Saraiva, 2012.

LARIEIRA, Cláudio Luís Carvalho; ALBERTIN, Alberto Luiz. UM ESTUDO SOBRE OS FATORES ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM A GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 515-547, Aug. 2015.

MARETTI, Vinícius; JÚNIOR, Paulo Afonso; COSTA, Heitor. Uma Revisão Sistemática da Literatura sobre Comunicação no Contexto da Gerência de Projetos de Sistemas de Informação. 2016.

MOLENA, AIRTON; ROVAI, RICCARDO LEONARDO. CONTRIBUIÇÕES DE FATORES PARA TREINAMENTO NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS APOIADOS PELOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA ÁREA. 2015. SINGEP III.

MARTINS, Elayne Christian Pereira et al. GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL NA RMR1.

PATAH, Leandro Alves; CARVALHO, MM de. Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, PR, Brasil, p. 23-25, 2002.

PASSOS, Francisco Uchoa; BRAGA, Mariella Moreira. A COMUNICAÇÃO EM PROJETOS DESISTEMAS DE INFORMAÇÃO: DIAGNÓSTICO DE PRÁTICAS EM UMA EMPRESA DA BAHIA. Gestão & Planejamento-G&P, v. 1, n. 13, 2008.

PMSurvey : Project Builder <https://www.projectbuilder.com.br/blog/conheca-os-resultados-da-pm-survey-2013/>, Pesquisa anual .Acesso em: 03 de abril 2018

PMI. The high cost of low performance: the essential role of communications. Disponível em: <<http://www.pmi.org/~media/pdf/business-solutions/the-high-cost-low-performance-the-essentialrole-of-communications.ashx>>. Acesso em: 02 de abril 2018.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017. Acesso em: 05 de maio 2018

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Project success: definitions and measurement techniques. Project Management Journal, v. 19, n. 1, p. 67-72, 1988 a.

PRICE WATERHOUSE COOPERS. PWC <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/insights-and-trends-12.pdf>. Acesso em: 02 de abril 2018.

QUADROS, Alinne Silva; DE CARVALHO, Hélio Gomes. O gerenciamento da comunicação de projetos públicos: como adaptar os processos do PMBOK/PMI à realidade da administração pública. Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento, v. 1, n. 1, p. 52-60, 2012.

RABECHINI JR, Roque; CARVALHO, M. Construindo competências para gerenciar projetos. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade. 2017.

TUMAN, G. J. Development and implementation of effective project management information and control systems. Project management handbook, p. 495-532, 1983.