



## **COMUNICAÇÃO EM PROJETOS: UM ESTUDO DE LEVANTAMENTO DESSE FATOR CRÍTICO DE SUCESSO**

**COMMUNICATION PROJECT: A SURVEY STUDY OF CRITICAL SUCCESS FACTOR**

**PROYECTO DE COMUNICACIÓN: UN ESTUDIO DE ENCUESTA DE FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO**

**Airton Molena, MSc**

Universidade Nove de Julho/Brazil  
[jc.isprm@gmail.com](mailto:jc.isprm@gmail.com)

**Ricardo Leonardo Rovai, Dr.**

Universidade Nove de Julho/Brazil  
[rovaisky@gmail.com](mailto:rovaisky@gmail.com)

**Chennyfer Dobbins Paes da Rosa, Dra.**

Universidade Nove de Julho/Brazil  
[chennyferr@yahoo.com.br](mailto:chennyferr@yahoo.com.br)

**Guilherme Ari Plonsk, Dr.**

Universidade de São Paulo/Brazil  
[jc.isprm@gmail.com](mailto:jc.isprm@gmail.com)

### **RESUMO**

Sabe-se que a comunicação é um problema, entretanto, a maioria dos estudos apenas a identifica como tal, não especificando onde, quando ou com quem acontece as falhas de comunicação em projetos. Fatores Críticos de Sucesso (FCS) tem a finalidade de medir o desempenho do projeto, logo, este trabalho tem como objetivo principal identificar e analisar a comunicação como um Fator Crítico de Sucesso (FCS) na gestão de projetos de áreas diversas. Como método foi realizada uma pesquisa de levantamento (*survey*), aplicando-se um questionário validado pelo coeficiente alfa de Cronbach. A amostra constituiu de 89 profissionais que trabalham com projetos. Os resultados mostram que 100% dos entrevistados acreditam que a comunicação é um FCS. As reuniões são um meio de comunicação, 11% relataram que os objetivos são poucas vezes atingidos devido discussões paralelas, desvios de assuntos, quando não há reuniões desnecessárias.

**Palavra-chave:** Gerenciamento de Projetos; Sucesso em Projetos; Fatores Críticos de Sucesso.

### **ABSTRACT**

Critical Success Factors (CSF) aims to measure project performance. As a method of survey was conducted (*survey*), applying a questionnaire validated by Cronbach's alpha. This work aims to identify and analyze communication as a Critical Success Factor (CSF) in the management of various project areas. It is known that communication is a problem, however, most studies only identifies it as such, without specifying where, when or with whom happens communication project failure. The sample consisted of 89 professionals working on projects. The results show that 100% of respondents believe that communication is a FCS. The meetings are a means of communication, 11% reported that the goals are rarely achieved due parallel discussions, issues of deviations, when there is no unnecessary meetings.

**Keywords:** Project Management; Project Success; Critical Success Factors.



## RESUMEN

Factores Críticos de Éxito (CSF) tiene como objetivo medir el desempeño del proyecto. Como método de encuesta se realizó (encuesta), la aplicación de un cuestionario validado por el alfa de Cronbach. Este trabajo tiene como objetivo identificar y analizar la comunicación como un factor crítico de éxito (CSF) en la gestión de diversas áreas del proyecto. Se sabe que la comunicación es un problema, sin embargo, la mayoría de los estudios sólo identifica como tal, sin especificar dónde, cuándo o con quien pasa fracaso del proyecto de comunicación. La muestra está formada por 89 profesionales que trabajan en proyectos. Los resultados muestran que el 100% de los encuestados cree que la comunicación es un FCS. Las reuniones son un medio de comunicación, el 11% informó que los objetivos son raramente logran discusiones paralelas debido, problemas de desviaciones, cuando no hay reuniones innecesarias.

**Palabras clave:** Gestión de proyectos; El éxito del proyecto; Factores Críticos de Éxito.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações para sobreviverem e tornarem-se competitivas no mundo globalizado necessitam criar mecanismos que auxiliem no processo de transformação e que permita, em um contexto de redes de informação, maior integração com os diversos agentes com que interagem (Cardoso, 2006). O compartilhamento das informações contribui para o desenvolvimento de uma relação colaborativa, respeitosa e de confiança entre os membros da equipe e também o gestor de projetos (Karlsen, 2010).

Em um mercado cada vez mais competitivo as empresas buscam diferenciais de competitividade, entre eles o aprimoramento do Gerenciamento dos Projetos (Kolotelo, 2007). Estudos indicam que o sucesso do projeto esta fortemente ligado à comunicação e cooperação entre as partes interessadas (Diallo & Thuillier, 2005). Em recente pesquisa o *Project Management Institute* (PMI) informa que para cada bilhão de dólares investido em projetos, 7,56% (setenta e cinco milhões de dólares) estão relacionados em risco pela ineficiência na comunicação (Project Management Institute, Inc., 2013). Estes dados já representam a justificativa deste trabalho.

Apesar da exaltação à importância da comunicação, observa-se que os processos envolvidos na área de comunicação em projetos são pouco trabalhados em uma pequena porcentagem dos projetos de TI, como constata alguns estudos (Carvalho & Mirandola, 2007; Silveira & Sbragia, 2010; M. B. S. Souza & Rodrigues, 2012). Nas pesquisas verifica-se que a maioria dos estudos na área da comunicação em projetos apenas identifica que há problemas ou as ferramentas usadas.

Apoiado pelos estudos já realizados escolheu-se o PMI para dar sequência. Porém, as evidências podem ser usadas para qualquer metodologia de gerenciamento de projetos ou qualquer organização, pois a ciência “transcende os fatos e os fenômenos em si mesmo”. A ciência busca conhecimentos progressivos, ou seja, a ciência é um processo não um resultado (Theóphilo & Martins, 2009, p. 1–3). Críticas como a de Shenhar (2011) quando afirma que “a abordagem tradicional da gestão de projetos (PMBOK®, PRINCE2® e IPMA® e demais) é mecanicista e preocupa-se com o desempenho apenas no nível operacional do projeto e não do negócio ‘get the job done’ é a sua máxima”, fortalece essa visão.

Este breve trabalho não pretende estudar ou analisar técnicas ou ferramentas particulares, seja na comunicação oral ou escrita ou comportamental (gestos). Existem diversos estudos que se debruçam sobre isso (Pritchard, 2004). Embora se reconheça que “como nos comunicamos pode ser tão importante quanto o que nós comunicamos” (Saiedian & Dale, 2000). Também assume para a discussão o modelo linear, mecanicista,

adotado pelo PMI (Moenaert, Caeldries, Lievens, & Wauters, 2000), tendo em vista que não pretende discutir modelos.

Por meio de pesquisa (survey) feita em parceria com o *Project Manager Instituto*, Capítulo São Paulo, este trabalho pretende abordar questões que preocupam tanto os gerentes de projetos como a alta administração e não são abordados, de forma detalhada, nos trabalhos sobre a comunicação em projetos. Objetivos principais: 1) Determinar onde e quando mais acontecem problemas de comunicação em projetos; 2) Quais os interlocutores. Com a questão de pesquisa: Quais os fatores críticos de sucesso na comunicação em projetos?

Como objetivo decorrente: Contribuir com a identificação dos principais fatores que merecem atenção na comunicação em projetos, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a Comunicação nos Projetos (CP).

Pretende-se fazer filtro nas respostas separando as respostas dos profissionais que trabalham operacionalmente nos projetos (Gerente de Projetos; Coordenadores; Analistas e outros) dos níveis da alta e média administração (Quadro ). Com esse recorte coloca-se a proposição de que há diferença substancial entre a forma de se verificar a comunicação nos projetos, e seus problemas, entre os níveis administrativos nas diversas questões propostas. Embora seja um consenso na literatura, não há a identificação da diferença na CP.

Este trabalho apresenta no referencial teórico revisão da literatura sobre FCS, Comunicação, Comunicação Interna e CP onde aborda as definições dos fatores identificados na literatura e motivo do filtro para os dados. Na metodologia define a pesquisa como exploratória e descritiva. Apresenta os dados da amostragem. Após, discute o relacionamento das informações e, num subitem, faz um esboço para visão dos riscos da má comunicação nos projetos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme pesquisa bibliográfica as subseções a seguir exploram a concepção de alguns conceitos utilizados neste trabalho. Começa-se a esclarecer os Fatores Críticos de Sucessos, a fim de se construir fatores importantes para a Comunicação em Projetos. Como a Comunicação nos Projetos (CP) é um tema novo e pouco estudado, foi necessário localizar a CP dentro da Comunicação Social, e, com isso, abordar a Comunicação Interna (CI). Assume-se, como explicado, que a CP está inserida no contexto da CI nas organizações. Com o auxílio de pesquisadores da CI, de Projetos e da Gestão da Informação pode-se identificar fatores para serem abordados nessa pesquisa.

Diante do conceito de alguns autores, definiu-se a proposição de verificar se os fatores importantes para a comunicação nos projetos são vistos de forma diversa entre os níveis administrativos.

### 2.1 A Abordagem Fator Crítico de Sucesso (FCS)

“Sucesso corresponde às dimensões (ou medida), em que o sucesso do projeto é julgado enquanto fatores de sucesso são variáveis-chave que explicam o sucesso do projeto” (Diallo & Thuillier, 2005). Fatores Críticos de Sucesso (FCS) tem a finalidade de medir o desempenho de uma organização, ou neste caso da comunicação em projetos, foi primeiramente desenvolvido por Rockhart (1979). Após esse primeiro estudo e estabelecimento dos conceitos foram aprofundados por outros autores (Bullen & Rockart, 1981; John Fralick Rockart & Crescenzi, 1984). FCS é definido por Bullen e Rockhart (1981) como “o número limitado de áreas nas quais resultados satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo de sucesso para o indivíduo,

departamento ou organização”. Em outras palavras, os autores, afirmam que os FCS são as poucas áreas, variáveis, onde "as coisas têm de dar certo" (Bullen & Rockart, 1981).

Como estudos sobre FCS em outras áreas pode-se citar: (Chow & Cao, 2008) para projetos de TI usando tecnologias Ágeis, Proposta de Mapa Estratégico sob a Perspectiva dos Fatores Críticos para a Maturidade em Gestão de Projetos (Silva Junior & Luciano, 2010) ou Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa (Rabechini Jr., Carvalho, & Laurindo, 2002) ou Fatores críticos para a implementação do Escritório de Projetos: um estudo de caso (Abe & de Carvalho, 2006). Por razões óbvias, os fatores críticos de sucesso são as áreas de atuação que devem receber a devida atenção da administração. (Lu, Huang, & Heng, 2006). Como critérios para o sucesso a CI deve ser atual, clara, precisa, confiável, pertinente e responsável, concisa, profissional e sincera (Marques, 2010).

## 2.2 Comunicação

Derivada do latim “*communicare*”, a palavra comunicação quer dizer ‘tornar comum’, ‘partilhar’, ‘repartir’, ‘associar’, ‘trocar opiniões’, ‘conferenciar’. Implica participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas. É uma troca de experiências socialmente significativas; é um esforço para a convergência de perspectivas, a reciprocidade de pontos de vista e implica, dessa forma, certo grau de ação conjugada ou cooperação. É como o Dicionário de Comunicação (Rabaça & Barbosa, 2001, pag. 155) apresenta o verbete comunicação.

Segundo Kunsch (1989) “Quando não ocorre a enunciação, pelo intérprete, do sentido intencional, a comunicação fracassou”. Quando não há a resposta correta, ou seja, o *feedback* desejável que se espera conseguir com a mensagem, o receptor não entendeu, a tentativa de interação frustrou-se, não se configurou em comunicação.

### 2.2.1 Comunicação Interna (CI) e Comunicação nos Projetos (CP)

Welch e Jackson (2007) utiliza o termo Comunicação Interna (CI) como “a comunicação entre os gestores estratégicos de uma organização e suas partes interessadas internas, destinadas a promover o compromisso com a organização, um sentimento de pertença a ele, a consciência de seu ambiente em mudança e compreensão de seus objetivos em evolução”. Ela obriga a olhar para questões organizacionais de uma forma holística, o que implica um exame de como tudo funciona em uma organização em relação a tudo o resto, a fim de que este quadro possa ser usado como um guia (Coughlan, Lycett, & Macredie, 2003).

A comunicação nos projetos está entre as orientações organizacionais e a Comunicação Social. Mais propriamente a comunicação nos projetos está inserida na CI. Como salienta Monge & Poole (2008) “o estudo do discurso organizacional tornou-se uma importante intersecção entre comunicação e estudos organizacionais”. A Comunicação nos projetos faz uma simbiose (Preciado-Hoyos & Guzmán-Ramírez, 2012) com a CI e estas participam da Gestão da Organização e da Gestão da Comunicação.

Diversos autores têm apontado os problemas (Martins, Maccari, & Martins, 2012) e necessidade da comunicação em projetos, seja na equipe de projetos ou com relação à equipe de negócios (Carvalho & Mirandola, 2007); na obtenção dos objetivos dos projetos (M. B. S. Souza & Rodrigues, 2012; Yazici, 2009); como fator crítico de sucesso em projetos locais (Rabechini Junior, Carvalho, Rodrigues, & Sbragia, 2011) e em

Projetos Globais (Anantatmula & Thomas, 2010); na implantação de Escritórios de Projetos (PMO) (Ivete Rodrigues, Rabechini Júnior, & Csillag, 2006); no desenvolvimento de uma relação colaborativa, respeitosa e de confiança entre os membros da equipe e também o gestor de projetos (Aaltonen & Sivonen, 2009; Carvalho & Rabechini, Jr., 2011; Karlsen, 2010); na maturidade em projetos (Carvalho & Mirandola, 2007; Silva Junior & Luciano, 2010); no levantamento de requisitos (Coughlan et al., 2003; Saiedian & Dale, 2000); e outros temas e autores.

### 2.3 Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na Comunicação

A literatura aponta algumas variáveis na Comunicação. O quadro 1 apresenta os principais FCS na comunicação, encontrados na literatura pesquisada, especificamente em projetos.

Quadro 1 - Fatores de Comunicação e Comunicação em projetos

Fator / Estudos	Definição usada na pesquisa
<u>Clareza</u> : (Moenaert et al., 2000; Moresi, 2000; Ruck & Welch, 2012; Senescu & Haymaker, 2013; Verburg, Bosch-Sijtsema, & Vartiainen, 2013)	Entender facilmente o conteúdo e bem organizado (interno), linguagem, entendimento de palavras (semântica), etc.
<u>Confiança</u> : (Diallo & Thuillier, 2005; Mele, 2011; Moenaert et al., 2000; I. Rodrigues & Sbragia, 2011; Verburg et al., 2013)	Na fonte e na informação. Poder acreditar totalmente nas informações.
<u>Periodicidade</u> : (Coughlan et al., 2003; Marques Junior., Rabechini Jr., & Toledo, 2002; Saiedian & Dale, 2000)	Comunicação constante, ou quando necessária.
<u>Concisão</u> : (Marques, 2010; Moresi, 2000)	Objetividade. Sintética, informar facilmente o objetivo.
<u>Agilidade</u> (Atualidade): (Coughlan et al., 2003; Lies, 2012; Marques Junior, et al., 2002; Saiedian & Dale, 2000; Silva Junior & Luciano, 2010)	Prazo e coerência em avisar mudanças de posições. Em tempo hábil para resposta e ação
<u>Linguagem</u> : (Carvalho & Mirandola, 2007; Oliveira & Jungles, 2011; Saiedian & Dale, 2000)	Comum sem uso de jargões – Semiótica.
<u>Formalidade</u> : Envolvimento da alta administração: (Coughlan et al., 2003; I. Rodrigues & Sbragia, 2011; Silva Junior & Luciano, 2010; Silveira & Sbragia, 2010)	Usar modelos, <i>templates</i> , oficiais.
<u>Feedback</u> : (I. Rodrigues & Sbragia, 2011; Ruck & Welch, 2012; Saiedian & Dale, 2000)	Receber retorno da mensagem enviada. Sugestões, críticas, novas ideias, etc.
<u>Compleitude</u> : (Lies, 2012; Moresi, 2000; I. Rodrigues & Sbragia, 2011; Silveira & Sbragia, 2010)	Ter todas as informações necessárias.
<u>Armazenamento</u> : (Chaves, 2013; Liberman, 2010; Lu et al., 2006; Spanhol, 2009)	Ser arquivada de forma ordenada para futuras consultas.
<u>Transparência</u> : (Coughlan et al., 2003; Marques Junior, et al., 2002; Moenaert et al., 2000; Verburg et al., 2013)	Facilidade em atingir/saber todos os envolvidos.
<u>Segurança</u> : (Moenaert et al., 2000; Moresi, 2000; Tassigny, Brasil, Bugarim, & Nogueira, 2012; Tonet & Paz, 2006)	Sigilo e confidencialidade.
<u>Acessibilidade</u> : (Coughlan et al., 2003; Moresi, 2000; Marconi Brasil Soares de Souza & Rodrigues, 2012)	Estar disponível quando necessária em lugar fácil a todos para conferência

Fonte: Elaborado pelos próprios autores

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de Estudo

Estudo de caráter descritivo e exploratório. Classificado como descritivo, pois, tem como primeiro objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, podendo também ter a utilidade do levantamento de opiniões ou revelar associações entre as variáveis em estudo. Para atingir tais objetivos são utilizadas técnicas de coleta de dados como, por exemplo, um questionário (Gil, 2002).

É exploratória pois têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias” (Gil, 2002, p. 41). Também pretende descrever, inicialmente e no contexto da pesquisa, como alguns fatores importantes se apresentam nos projetos.

O método utilizado foi o *survey* ou levantamento com a amostragem por julgamento, O *survey* é uma forma de abordagem que permite a coleta de dados em relação a características, conhecimentos ou opiniões de certa população-alvo utilizando um instrumento pré-definido de pesquisa que geralmente é um questionário. O principal objetivo do *survey* é obter dados quantitativos de uma população.

A abordagem utilizada foi a quantitativa pois mensura variáveis e é possível aplicar técnica estatística para tratamento dos dados (Malhotra, 2006).

#### 3.2 Universo, Amostra e Coleta de dados

A amostra foi composta por profissionais que trabalham com projetos (de diversos tipos), não restringindo a sexo, tipo de cargo associados *Project Management Institute* (PMI) - Capítulo São Paulo (PMI-SP), participantes de 23 Grupos de Estudos desta entidade.

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute* PMI) é a uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos. Tem como objetivo auxiliar profissionais do ramo em todos os países do mundo a aumentar o sucesso das suas empresas, evoluir em suas carreiras e tornar a profissão mais madura.

O PMI-SP foi iniciado no final dos anos 70. Em São Paulo havia uma organização de gerenciamento de projetos com difusão no campo da Engenharia & Construção. No final de 1996, dezenas de profissionais egressos dessas entidades criaram um movimento em prol da Reorganização de Projetos, que acabou por se definir pela criação de uma filial do PMI em São Paulo (PMI-SP, 2015).

O PMI São Paulo é o Capítulo (Chapters) regional do PMI no Estado de São Paulo. Formalizado em 1998, e pioneiro na estrutura atual de Chapters do PMI no Brasil, conta hoje com mais de 4.200 membros, o que o posiciona como o maior chapter fora da América do Norte e o 6º maior do mundo. Mantém uma intensa atividade local, com reuniões periódicas abertas ao público, grupos de estudos técnicos (GETs), um congresso anual, seminários temáticos e setoriais, eventos técnicos, webinars, cursos em parceria com R.E.P.s e inúmeras oportunidades de voluntariado (PMI-SP, 2015).

O PMI-SP é, em números de associados, o oitavo Capítulo do PMI e o segundo fora dos Estados Unidos (PMI-SP, 2010).

Para coleta de dados foi elaborado um questionário estruturado com as perguntas mais simples e finalizado com as mais complexa conforme recomenda Gil (2002). Realizada uma pesquisa bibliográfica com

foco em artigos sobre a Comunicação em Projetos (CP) e Comunicação Interna (CI) nas empresas. Nesse levantamento foram selecionados dois estudos: 1- As indicações consideradas por Almeida et al. (2010), em pesquisa de CI num projeto de implantação de programa de qualidade; 2 - Estudo de Fiúza e Kilimnik (2006) para a mensuração da qualidade da CI, onde foram identificados cinco dimensões (Emissor, Receptor, Mensagem, Código e Canal) e 25 indicadores. Escolhidos esses trabalhos pois tinham um número maior de indicadores e dimensões, representando os demais trabalhos encontrados na literatura. Para nortear o questionário aplicado nesta pesquisa, selecionado os fatores influenciadores da comunicação aplicado aos projetos conforme apresenta o quadro 2.

Quadro 2 - Fatores influenciadores da comunicação

Ação da comunicação	Aplicando aos projetos
Segmentação do público interno	Identificação dos <i>stakeholders</i> como público. Identificar a melhorar o relacionamento dos envolvidos,
Coerência da linguagem;	Usar linguagens diferentes para públicos diferentes, com atenção às particularidades de cada grupo. Combate à fragmentação das informações.
Disponibilidade e seleção de veículos de comunicação interna;	Uso de diversos canais e veículos de comunicação, como as Mídias Sociais aplicadas às Organizações.
Qualidade e estética dos materiais de comunicação interna;	Atenção à forma e formato das mensagens e veículos de comunicação. Layout dos canais. Combate à fragmentação das informações.
Participação de profissionais da comunicação;	Integração como Apoio Especializado de um profissional da Comunicação das Organizações ou membro da equipe.
Frequência dos esforços de comunicação;	Determinar necessidades de redundância das informações (repetições da informação em tempo e formato diferente).
Equilíbrio dos fluxos de comunicação interna;	Análise e balanceamento dos canais, como reuniões (em menor número e melhor preparada), campanha de motivação e qualificação das contribuições.
Comunicação de resultados;	Necessário constante <i>feedback</i> do emissor e receptor.
Comunicação pessoal	Com avaliação de todos os canais, verificar possíveis ruídos e má definição de público; veículo; forma; etc.
Mensuração da receptividade do público interno;	Avaliação da recepção; objetividade; eficiência e eficácia de toda a comunicação.
Comunicação reforçada pelo fator atitude;	Canais abertos para retorno de sugestões e críticas. Possibilitar <i>feedback</i> construtivo de qualquer parte. Compreensão e apoio da alta administração.
Desenvolvimento de uma cultura de projetos	Divulgação oficial dos objetivos, métodos, ferramentas e as melhoras esperadas. Devem ser adequadas e aderentes de forma gradual.
Compreensão da comunicação interna sob uma abordagem processual.	A comunicação é um processo realizado para promover o Gerenciamento de Projetos. Deve ser compreendido como um processo que exige planejamento, execução e controle e avaliação como fator crítico de sucesso.

Fonte: Adaptado pelos próprios autores (Almeida et al., 2010; Fiúza & Kilimnik, 2006).

As variáveis para Identificação do ambiente, Perfil dos entrevistados (membros de equipes de projetos) e Identificação dos projetos são “fatos ou fenômenos facilmente observáveis e mensuráveis” (Gil, 2002, p. 113). As demais variáveis teve como objetivo classificar a sensação do questionado sobre diversas ações, ferramentas, problemas e classificação de importância de diversos fenômenos da comunicação nos projetos e nas

organizações. Essas “técnicas de interrogação possibilitam a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados” (Gil, 2002, p. 114).

As questões foram agrupadas em: a) Identificação do ambiente; b) Perfil dos entrevistados (membros de equipes de projetos); c) Identificação dos projetos; d) Comunicação na Organização; e) Comunicação nos projetos; e f) uma questão aberta para comentários e sugestões sendo aberta, caixa com texto. As questões a; b; c; d são fechadas de múltipla escolha, única opção ou mais de uma. Nas questões e, usa-se padrão de múltipla escolha, escolha única e padrão Likert em diferentes perguntas. As escalas Likert (ex: Péssimo-1; Ruim-2; Regular-3; Bom-4 e; Excelente-5) são sempre associadas a um valor numérico para facilitar o julgamento e análise posterior. Esse grupo de questões também tem parte aberta onde é possível sugestões e críticas.

**Pré-teste do instrumento:** Esse foi aplicado a um grupo de 25 profissionais de projetos para recebimento de críticas e sugestões. Desses 15 responderam o que foi utilizado para corrigir problemas relacionados com: Clareza; Precisão dos termos; Adequação da quantidade de perguntas e; Compreensão dos objetivos da pesquisa, o que permitiu aumentar a funcionalidade do questionário. O que atestou a validade externa da pesquisa. O critério de validade diz respeito à capacidade do instrumento em medir de fato o que se propõe medir (Theóphilo & Martins, 2009, p. 12).

**Coleta e verificação dos dados:** A ferramenta utilizada foi pesquisa Survey. Utilizado o software SurveyMonkey (<https://pt.surveymonkey.com>). Os convites foram feitos a partir de 30/09/2013. A análise e interpretação dos dados começaram após um mês do questionário aberto, durante um mês a coleta de dados.

A confiabilidade está relacionada com a constância dos resultados obtidos e uma das técnicas é o coeficiente alfa de Cronbach (Theóphilo & Martins, 2009, p. 12). O quadro 3 apresenta a análise da consistência interna por meio do coeficiente Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). Quando apresenta um valor maior que 0,7 certifica-se a confiabilidade (Theóphilo & Martins, 2009, p. 15).

O coeficiente é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada, é usado para medir o quanto algum constructo, conceito ou fator medido está presente em cada item. Foi utilizado o software SPSS.

Quadro 3 - Coeficiente Alfa de Cronbach

Questões utilizadas na pesquisa	Coefficiente
Como você avalia as comunicações/situações que você recebe	0,98
Sobre reuniões	0,93
Quando acontecem mais problemas de comunicação – Indicação de Fase	0,94
Momento/área ondem mais acontecem problemas de comunicação	0,99

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da Amostra

A amostra constituiu de 89 respondentes da área de projetos. Com relação a formação acadêmica 25% eram doutores; 37,5% mestres; 25% tinham MBA. Quanto à área de graduação dos respondentes, 35% são de Tecnologia da Informação (TI); 26% de Administração (ADM); 23% de Engenharia; e outras. Quanto a



certificações para gerenciamento de projetos (PMP ou outras), 41% afirmam ter alguma certificação. Quanto à formação em Gestão de Projetos (GP), 14% cursam ou já concluíram Mestrado Profissional; 37% tem curso de Especialização (maior ou igual a 360hs); 22% Curso de Extensão (40hs); 16% Treinamento (16hs, 24hs ou 32hs) e 10% não possui formação em Gestão de Projetos (GP).

Em relação ao tempo que trabalham no PMI-SP 27% estão há mais de 10 anos na organização; 19% de 6 a 10 anos; 22% de 3 a 5 anos; 20% de 1 a 2 anos e 13% menos de um ano.

Quando perguntado sobre os valores dos projetos gerenciados, 52% relataram gerenciar projetos de até 02 milhões (dólares); entre 02 milhões e 10 milhões (dólares) 21%; entre 11 milhões e 100 milhões (dólares) 17%; entre 101 milhões e 500 milhões (dólares) 3%; entre 501 milhões e 1 bilhão (dólares) 1% e acima de 1 bilhão (dólares) com 5%.

Para a pergunta: Você trabalha com projetos de que tipo? (possível escolha de mais de uma opção), tem-se a resposta: Com equipes locais (equipe só no Brasil), e cliente interno da empresa, 34%; Com equipes locais (equipe só no Brasil), e cliente EXTERNO da empresa, 42%; Com equipes Globais (envolve equipe fora do Brasil) e cliente interno da empresa, 12% e; Com equipes Globais (envolve equipe fora do Brasil) e cliente EXTERNO da empresa, 12%.

Os setores das organizações estão representados com a seguinte distribuição: Tecnologia da Informação - Telecomunicações, 23,3%; Consultoria, 19,8%; Governo (Adm. Direta e Indireta), 11,6%; Treinamento/Educação, 9,3%; Alimento e bebidas, 5,8%; Serviços Financeiros ou Seguros, 5,8%; Construção/Engenharia, 4,7%; Petróleo e petroquímicos, 2,3%; Recursos naturais (agricultura, mineração, carvão, gás, petróleo), 2,3%; e outros.

Para a identificação do faturamento das empresas: até 02 milhões (dólares), 26%; entre 02 milhões e 10 milhões (dólares), 7%; entre 11 milhões e 100 milhões (dólares), 20%; entre 101 milhões e 500 milhões (dólares), 10%; entre 501 milhões e 1 bilhão (dólares), 12% e; acima de 1 bilhão (dólares) 26%. Para a identificação da quantidade de funcionários: abaixo de 100, 26%; entre 101 e 500, 14%; entre 501 e 5.000, 21%; entre 5.001 e 50.000, 16% e acima de 50.000, 23%.

Com relação a função que exercem dentro do PMI-SP, 12% eram executivos (CEO, CIO, Diretores) conforme quadro abaixo.

Quadro 4 - Função que desempenha na organização

Nível Administração	Cargo	Participação
Alta e Média (N-AM)	Executivo (CEO, CIO, Diretor, etc.)	12%
	Gerente de Programas	5%
	Consultor (interno e externo)	9%
	Membro ou coordenador do PMO	7%
	Gerente funcional	8%
Operacional (N-OP)	Gerente de Projetos	34%
	Analista	7%
	Coordenador de Projetos	14%
	Outros	5%

Fonte: Elaborado pelos próprios autores

A amostragem apresenta como tempo de atuação em projetos os seguintes números: menos de 2 anos, 10%; De 2 a 5 anos, 29%; de 6 a 10 anos 30% e; de 11 a 15 anos 14%. Com relação à faixa etária dos respondentes, tem-se: de 26 a 30 anos, 14%; de 31 a 35 anos 16%; de 36 a 40 anos, 16%; de 41 a 45 anos, 15%; de 46 a 50 anos, 15%; de 51 a 55 anos, 14%; de 56 a 60 anos, 7% e; Acima de 60 anos, 2%.

#### 4.2 Análise do Questionário

A primeira questão de pesquisa foi como se avalia as comunicações/situações que se recebe. O quadro 5 apresenta a porcentagem de respondentes, de N-AM e N-OP, que classificam como péssimas e ruins as 10 piores situações das comunicações que recebem. Os números em parênteses representam a porcentagem de regular.

Ressalta-se que para os dois grupos o item: ‘A comunicação é arquivada para acesso histórico’, têm valores expressivos de ruim e péssimo, 56% e 37% respectivamente. A questão apontada pelos dois grupos coloca a necessidade de melhoras urgentes das tecnologias para captura, estruturação, recuperação e utilização das informações (Chaves, 2013; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000; Senescu & Haymaker, 2013).

Esses dados apresentam a necessidade de alteração na cultura organizacional (Coughlan et al., 2003; Kolotelo, 2007; Marques Junior, et al., 2002; Silva Junior & Luciano, 2010) e na forma de gerenciamento das informações. Questões culturais como confiança entre os interlocutores (Lu et al., 2006; Moresi, 2000) não deve ser tratado de forma superficial. Alcará et. al (2009) afirma que a cultura organizacional é uma das maiores barreiras para a construção, o compartilhamento e o uso efetivo do conhecimento.

Quadro 5 - Dez piores problemas das comunicações recebidas. Fonte: Elaborado pelos próprios autores

<b>Alta e Média (N-AM)</b>	<b>+</b> <b>Péssimo</b> <b>Ruim %</b>	<b>Operacional (N-OP)</b>	<b>+</b> <b>Péssimo</b> <b>Ruim %</b>
A comunicação é arquivada para acesso histórico	37 (37)	A comunicação é arquivada para acesso histórico	56 (19)
Possui todas as informações necessárias	30 (44)	As mudanças de posições e alterações são avisadas a tempo	48 (33)
As mudanças de posições e alterações são avisadas a tempo	30 (44)	As informações estão organizadas (assunto, data, origem, destino, etc.).	44 (19)
As informações estão organizadas (assunto, data, origem, destino, etc.).	30 (56)	Recebe com prazo (em tempo hábil para resposta e ação)	40 (33)
Feedback (excelente = todas)	27 (50)	Feedback (excelente = todas)	40 (33)
Acessibilidade	26 (56)	Documentos FORMAIS	37 (33)
Concisão - Objetividade (sintética)	26 (48)	Facilidade em confirmar as informações	37 (40)
Recebe com prazo (em tempo hábil para resposta e ação)	26 (56)	Confiança quando emissor é externo a empresa	33 (40)
Transparência	22 (44)	Transparência	33 (28)
Periodicidade	22 (48)	Acessibilidade	33 (23)

A segunda questão foi sobre as reuniões, 100% relataram como FCS na comunicação. Uma das ferramentas mais usadas em comunicação nos projetos são as reuniões (Silveira & Sbragia, 2010) e também

muito citada como problemas (Coughlan et al., 2003; Oliveira & Jungles, 2011; I. Rodrigues & Sbragia, 2011; Saiedian & Dale, 2000). As reuniões, aqui, são tomadas de forma formal ou informal. Na reunião formal têm-se atas, convocações, etc. As reuniões informais podem ser as pequenas conversas feitas via telefone ou pessoalmente nos encontros de café, reuniões ‘face-to-face’ (Daim et al., 2012). Nos quadros abaixo, quadro 6 e 7 tem-se o posicionamento dos respondentes diante de duas situações desses encontros (momentos).

Quadro 6 - Reuniões N-AM. Fonte: Elaborado pelos próprios autores

N-AM	Sempre	Quase sempre	Metade	Poucas vezes	Quase nunca
Quando você sai de reuniões sente que os objetivos foram atingidos	4%	46%	36%	11%	4%
As decisões tomadas em conversas face a face ou telefone são documentadas formalmente depois	28%	12%	28%	20%	12%

A questão sobre documentar as conversas pode ou não ser englobadas na ferramenta reunião. Independente disso fornece uma importante avaliação para uma situação da formalização das decisões (Silveira & Sbragia, 2010). Se para N-AM 32%, sem considerar os 28% ‘metade’, poucas vezes ou quase nunca formaliza uma decisão, esse é uma possibilidade de conflitos e de não comunicação das manutenções. Semelhante para o N-OP.

Presume-se que nas reuniões formais, situação da questão ‘Quando você sai de reuniões sente que os objetivos foram atingidos’, os objetivos tenham sido identificados na convocação ou na pauta. A quantidade de respondentes de poucas vezes e quase nunca é 21% para N-OP e 15% para N-AM, pode representar: Insatisfação com as reuniões; Reuniões não necessárias; Discussões paralelas; Desvios de assuntos; etc., conforme sugerem os autores já citados. A melhor preparação para essa técnica pode promover “objetividade e ordem nas reuniões a fim de não perder tempo com questões inúteis e não permitir conversas paralelas” (Alves, 2005). Já a quantidade de respondentes para ‘metade’, 40% para N-OP e 36% para N-AM é significativa.

Quadro 7 - Reuniões N-OP. Fonte: Elaborado pelos próprios autores

N-OP	Sempre	Quase sempre	Metade	Poucas vezes	Quase nunca
Quando você sai de reuniões sente que os objetivos foram atingidos	9%	30%	40%	12%	9%
As decisões tomadas em conversas face a face ou telefone são documentadas formalmente depois	14%	24%	31%	24%	7%

Nas informações pode-se verificar que 35% dos respondentes de N-OP dizem que encontram problemas de comunicação em todas as fases do projeto com os clientes internos, por exemplo. Já para os respondentes do grupo N-AM, 32% encontram problemas em todas as fases com os fornecedores e parceiros externos que não trabalham constantemente com a empresa. Com clientes externos os dois grupos classificam como interlocutores problemáticos em todas as fases do projeto, veja quadro 8.

Quadro 8 - Em todas as fases e interlocutores

Em todas as fases - N-AM	%	Em todas as fases - N-OP	%
Fornecedores e parceiros externos que menos trabalham com a empresa	32	Clientes internos (da empresa que trabalha)	35
Clientes externos (da empresa que trabalha)	23	Clientes externos (da empresa que trabalha)	35
Gerentes funcionais	21	Superiores	26
Subordinados (quando você tem poder formal)	19	Membros de equipe (quando você não tem poder formal)	26
Superiores	19	Gerentes funcionais	24
Especialistas	18	Especialistas	24
Membros de equipe (quando você não tem poder formal)	16	Fornecedores e parceiros externos que menos trabalham com a empresa	23

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Retirando-se da amostragem os que responderam ‘Em todas as fases’ do projeto, têm-se, no quadro 9, os interlocutores separados nas fases dos projetos onde mais acontecem problemas de comunicação. Deve ser visto N-OP, ou N-AM, como emissor ou receptor em comunicação com o Interlocutor relacionado. Para cada fase há uma linha, no quadro, sem separação entre N-AM e N-OP que significa os interlocutores que são relacionados pelos dois grupos. Logo abaixo tem a separação para os interlocutores citados somente por um dos Níveis.

Quadro 9 - Fase do ciclo de vida do projeto e interlocutor

Interlocutor de N-AM	Interlocutor de N-OP
Fornecedores e parceiros externos que mais trabalham com a empresa	
	Superiores; Parceiros de equipe (igual de cargo); Membros de equipe (sem poder formal)
Fornecedores e parceiros externos que menos trabalham com a empresa; Clientes internos; Subordinados (poder formal); Gerentes funcionais; Especialistas	
Superiores; Parceiros de equipe (igual de cargo)	Clientes externos
Fornecedores e parceiros externos que mais trabalham com a empresa; Fornecedores e parceiros externos que menos trabalham com a empresa; Clientes externos; Subordinados (poder formal); Gerentes funcionais; Especialistas; Membros de equipe (sem poder formal); Parceiros de equipe (igual de cargo)	
	Clientes internos; Superiores
Gerentes funcionais	
Clientes internos; Clientes externos; Superiores; Membros de equipe (sem poder formal)	Especialistas

A quarta pergunta foi momento/ área onde mais ocorre problemas na comunicação. A questão buscou entender em qual situação e com qual interlocutor mais acontece problemas de comunicação nos projetos. Pode-se verificar que há problemas de comunicação entre níveis e entre elementos do próprio nível. Também possibilita verificar onde há necessidade de intervenção, já comentado anteriormente.

Após a identificação de momentos (Quando) e os interlocutores (Quem) torna-se necessário saber quais os fatores são os mais importantes para cada grupo estudado. Somente identificando esses fatores, poder-se-á proceder a uma avaliação e análise mais aprofunda. Para essa identificação foi solicitado que cada respondente escolhesse cinco fatores mais importantes (Quadro 10). Não houve peso nas notas, cada indicação valendo um ponto, abaixo são apresentadas as sete mais importantes de cada grupo.

Quadro 10 - Os sete mais importantes Fatores

Alta + Média (N-AM)	Operacional (N-OP)
<i>Feedback</i>	Clareza
Agilidade	Confiança
Concisão	Agilidade
Linguagem	Completa
Armazenamento	Transparência
Clareza	Concisão
Transparência	<i>Feedback</i>

Fonte: Elaborado pelos próprios autores

Percebe-se, que há uma diferenciação entre a classificação de importância de N-AM e N-OP. Os profissionais que trabalham com a operação dos projetos dão mais importância a: Clareza; Confiança na fonte; Agilidade e; Mensagens com todas as informações. Já N-AM valoriza mais: *Feedback*; Agilidade (receber a mensagem em tempo de tomar as providências); Concisão; e Linguagem (adequada sem muitos jargões).

Com os dados estudados até o momento os problemas foram: Localizados nas fases do ciclo de projetos, nas áreas de conhecimento (Quando e Onde); Sempre foram identificados os interlocutores (Quem, Com quem); Foram identificados os fatores mais importantes para as comunicações que se receber (Como); Foram identificados os principais problemas (O que). O fator confiança mereceu um esclarecimento, pois é fundamental para a comunicação, conforme autores apresentados. Aprofundando o estudo passou-se a discutir algumas variáveis da reuniões. Essas informações proporcionam a identificação da necessidade de mais estudos e aprofundamentos para se enfrentar os problemas apresentados. E são problemas históricos, pois perduram.

Para terminar o Lead, técnica do Jornalismo (O quê? Quando? Onde? Quem? Por quê? Como?) pode-se abordar o ‘Por que’ com as questões: Por que a comunicação é importante nos projetos? Por que deve haver intervenções das organizações para melhorar as comunicações? Essa questão começa a ser demonstrada, segundo os dados dessa pesquisa e dentro de seus limites, com o tópico seguinte. A questão do ‘Por que’ a informação foi classificada como ruim ou boa nos dados apresentados necessita de estudos particulares em cada realidade para verificar o que pode ser melhorado e de que forma.

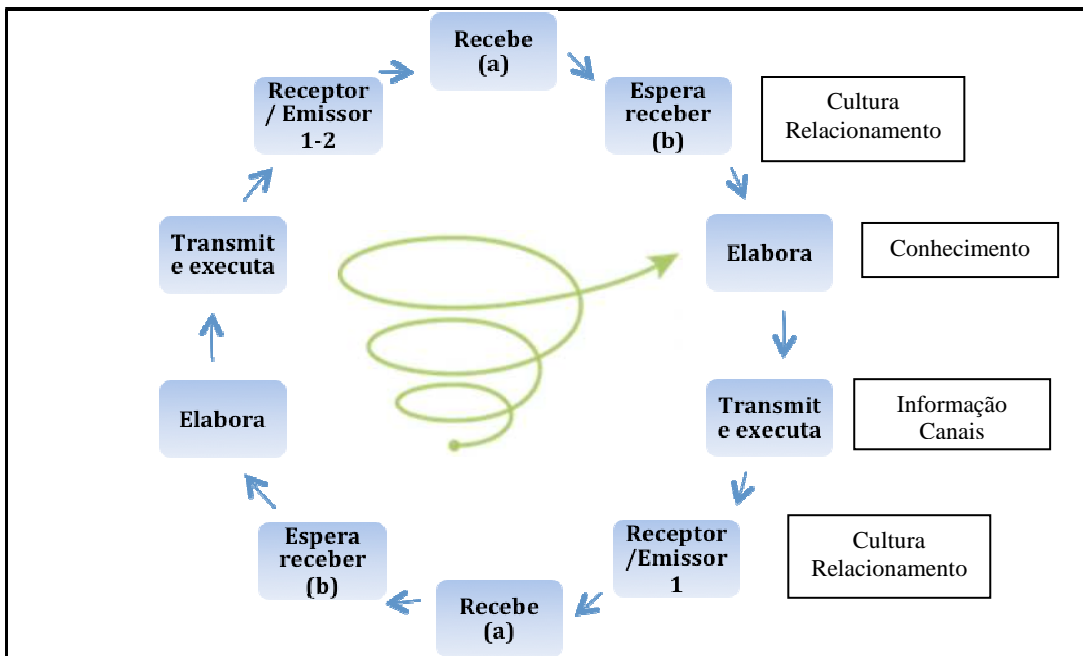
Nem sempre o resultado de uma mensagem (oral ou escrita) tem seu objetivo atingido. É difícil prever como a informação irá atuar no receptor. Também nem sempre é possível saber se o discurso (oral ou escrito) vai ser persuasivo o suficiente para mover o receptor na direção desejada, tendo em vista que desde Aristóteles a comunicação é identificada como a forma de influenciar comportamentos e se chegar a objetivos pretendidos (Kunsch, 1989; Preciado-Hoyos & Guzmán-Ramírez, 2012). Como a relação entre a comunicação e o desempenho da equipe do projeto já foi estabelecida em diversas pesquisas (Montoya, Massey, Hung, & Crisp, 2009), a compreensão da Comunicação se torna um Fator Crítico de Sucesso, como já citado no referencial.

De um modo geral, não se detendo em maiores explicações que não é objeto deste estudo, a comunicação é geralmente vista, em projetos, com o modelo transmissionista da teoria da informação elaborado na década de 1940 por C. Shannon e W. Weaver (Rabaça & Barbosa, 2001) que é questionada por vários autores (Cardoso, 2006). Nesse modelo, utilizado pelo PMI, tem-se o Emissor e Receptor da informação. O Receptor após receber e elaborar transmite nova mensagem (pode ser um *feedback*) para o mesmo (emissor) ou outro novo receptor. Dessa forma, mesmo nesse modelo já é clara a ideia de um ciclo. A Figura 1 possibilita a visualização desse ciclo e de sua importância. O que corrobora com a visão da comunicação como processo (Almeida et al., 2010).

Todo receptor só pode transmitir novas informações baseado nas recebidas e nas que já têm. Se esse Receptor não recebe informações corretas, como o esperado, há grande possibilidade de transmitir informações incompletas e/ou inadequada. O novo Receptor irá se basear na informação recebida, elaborar com o que já tem, e novamente transmitir (pode ser um *feedback*). Esse pequeno e simples esboço dá a noção do problema que se enfrenta.

Na figura 1 há algumas letras: O ‘a’ representa o Quadro e; A letra ‘b’ B, da mesma forma que “o conhecimento, então, é mais do que a recuperação de conjuntos de informações: é a tarefa de explicá-los e contextualizá-los - geralmente o trabalho de escritores, semânticos e semióticos - e habilita a informação para mudar a face ou funcionamento de uma corporação” (Johansen, 2005), a comunicação é mais que a simples transmissão de informações (Cardoso, 2006).

Figura 1 - Ciclo de comunicação. Fonte: Elaborado pelos próprios autores



O apresenta que N-AM espera receber, por exemplo, 100% de *feedback*, porém 27% dos respondentes dizem que esse fator é péssimo ou ruim e 50% diz ser regular, Quadro . Já N-OP deseja receber 100% de clareza nas comunicações que recebe, porém 19% dos respondentes dizem ser péssimo ou ruim e 56% diz ser regular. E isso pode ser verificado nos demais fatores. Se não houver intervenções de melhorias, informações recebidas

incorretas, incompletas ou em desacordo com o esperado (expectativa) pode gerar descontentamento (frustração) e novas informações incompletas ou incorretas ou inadequadas.

Tudo isso deixa a noção do processo como uma espiral (Nonaka et al., 2000), que pode a cada ciclo piorar o grau de acerto das informações levando a tomadas de decisões cada vez mais distantes da realidade (risco), até uma crise (pode representar insucesso do projeto). Há um relacionamento estreito entre a Comunicação e o Conhecimento, como deixa claro a Nonaka (1994) “comunicação entre os indivíduos, pode ser visto como um processo análogo, que visa compartilhar conhecimento tácito para construir mútuo entendimento”. A “comunicação é o cerne da criação, compartilhamento, armazenamento e utilização do conhecimento organizacional” (Lieberman, 2010).

A comunicação é uma habilidade e, como qualquer outra habilidade deve ser desenvolvida ao longo do tempo por meio da educação e da prática. O gerente de projeto bem sucedido vai ver a mudança e o evoluir da organização como resultado da forte prática da comunicação perspicaz (Johansen, 2005). O autor cita no trabalho uma breve relação de ruídos que podem prejudicar a comunicação. Leitão, Fortunato e Freitas (2006) faz revisão e proposta sobre o relacionamento interpessoal e as relações organizacionais, e afirmam que “a qualidade dos relacionamentos, como indutora de bem-estar, tem sua parcela de responsabilidade nos resultados operacionais... pois qualidade de relacionamento é fator básico à qualidade de vida, em qualquer tipo de organização social”.

Embora avaliações não sejam comuns na comunicação em projetos, e também na CI (Preciado-Hoyos & Guzmán-Ramírez, 2012), os dados apresentados deixam clara a necessidade de intervenções urgentes e direcionadas para o trabalho de se evitar a crise que se estabelece quando a espiral da comunicação chega a níveis críticos. Essa intervenção deve atingir o indivíduo e o grupo social, pois o conhecimento, seja ele tácito ou explícito, como um fenômeno de comunicação não existe em indivíduos isolados. O conhecimento é uma construção social, produzido e reproduzido dentro (e mesmo entre) os sistemas sociais (Lieberman, 2010).

O conflito inerente aos problemas de comunicação desempenha papel destrutivo. Caracteriza uma comunicação hostil e comportamento inadequado e competitivo, com interesses egoístas. Produzem efeitos negativos entre os quais estão incluídos a desconfiança, falta de compromisso e diminuição da qualidade (Mele, 2011).

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho por meio de pesquisa com parceria com o *Chapter* São Paulo do PMI, pretendeu aprofundar em perguntas como: Onde, quando e com quem acontecem os principais problemas de comunicação em projetos? Quais fatores são críticos para o sucesso? A revisão teórica permitiu levantamento do estado da arte da pesquisa na comunicação em projetos. Como a área é relativamente nova e com poucos estudos, foi necessário localizar a CP na Comunicação Interna das Organizações. Essa localização permitiu o uso de estudos diversos para a identificação dos objetivos da CI e da elaboração de relação de fatores para serem avaliados em questionário.

Foram apresentadas as informações analisadas do questionário com o filtro dividindo em grupos de níveis administrativos, N-AM - Alta e média e N-OP - Operacional. Sendo assim a proposição era a de verificar se as identificações de importância e de problemas eram substancialmente diferentes entre os grupos analisados. O primeiro objetivo foi responder às questões sobre os problemas da CP, e como segundo objetivo foi contribuir para a identificação dos FCS para a CP.

Após análise dos dados e suas relações foi possível provar a proposição e contribuir de forma importante e mais aprofundada, diante da revisão feita, para o entendimento dos problemas propostos. Usando o formato do Lead, em Jornalismo, respondeu-se às questões: O quê; Quando; Onde; Quem; Como. A questão ‘Por que’ foi abordado em item próprio para demonstrar os riscos de uma comunicação deficiente, incompleta ou errônea causar uma crise no sistema, levando o projeto ao insucesso.

“Em qualquer projeto razoavelmente ambicioso, parece que os argumentos para a ênfase clássica no tempo, custo e qualidade devem ser alterados para incluir a comunicação também” (Johannessen & Olsen, 2011). Deve haver um esforço holístico e interdisciplinar no trabalho com projetos, porque é um trabalho que envolve pessoas, variáveis como comunicação, treinamento, remuneração, etc., são complementares aos projetos, que não deve ser visto isoladamente (I. Rodrigues & Sbragia, 2011).

Algumas limitações já podem ser apontadas, este trabalho coloca a visão apresentada de parte de um dos Capítulos do PMI, porém, para aprofundamentos, será necessária abordagem semelhante com filtro por áreas de negócios e outras regiões. Estudos de casos em organizações para identificação da realidade pontual, poderão pontuar ações de melhoria.

As visões apresentadas com o filtro no nível administrativo operacional, e os demais, não são visões de profissionais da mesma empresa, necessariamente. Dessa forma um estudo levantando essas mesmas diferenças em profissionais de uma mesma empresa pode apresentar conclusões mais específicas. Foram apontadas no texto algumas sugestões de novas pesquisas, que se juntam às agora apresentadas. Também identifica a discussão sobre o modelo proposto de comunicação em projetos.

---

Artigo submetido para avaliação em 04/03/2015 e aceito para publicação em 05/07/2017

---

## REFERÊNCIAS

- Aaltonen, K., & Sivonen, R. (2009). Response strategies to stakeholder pressures in global projects. *International Journal of Project Management*, 27(2), 131–141. doi:10.1016/j.ijproman.2008.09.007
- Abe, C. K., & de Carvalho, M. M. (2006). Fatores críticos para a implementação do Escritório de Projetos: um estudo de caso. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas - ISSN 1984-2430*, 0(2), Pag. 61.
- Alcará, A. R., Di Chiara, I. G., Rodrigues, J. L., Tomaél, M. I., & Piedade, V. C. H. (2009). Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 14(1), 170–191.
- Almeida, L. M. de S., Souza, L. G. M. de, & Mello, C. H. P. (2010). Internal communication as a marketing tool to quality promotion: case study in a global communication company. *Gestão & Produção*, 17(1), 19–34.
- Alves, L. E. F. (2005). O Compartilhamento do conhecimento nas organizações: um estudo desconstrucionista. Dissertation. Recuperado 10 de setembro de 2014, de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3877>
- Anantatmula, V., & Thomas, M. (2010). Managing global projects: A structured approach for better performance. *Project Management Journal*, 41(2), 60–72. doi:10.1002/pmj.20168
- Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). A primer on critical success factors. *Working papers*, 1220–1281.
- Cardoso, O. de O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1123–1144. doi:10.1590/S0034-76122006000600010



Carvalho, M. M. de, & Mirandola, D. (2007). A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. *Produção*, 17(2), 330–342. doi:10.1590/S0103-65132007000200009

Carvalho, M. M. de, & Rabechini, Jr., R. (2011). *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo competências para gerenciar projetos* (3ª edição.). São Paulo-SP: Atlas Editora.

Chaves, M. S. (2013). WEB 2.0 Technologies to Support Lessons Learned in Project Management. Apresentado em II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, São Paulo (SP): UNINOVE. Recuperado de [http://www.singep.org.br/index.php?conference=IISINGEP\\_IS2IS&schedConf=IISINGEP\\_IS2IS](http://www.singep.org.br/index.php?conference=IISINGEP_IS2IS&schedConf=IISINGEP_IS2IS)

Chow, T., & Cao, D.-B. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *Journal of Systems and Software*, 81(6), 961–971. doi:10.1016/j.jss.2007.08.020

Coughlan, J., Lycett, M., & Macredie, R. D. (2003). Communication issues in requirements elicitation: a content analysis of stakeholder experiences. *Information and Software Technology*, 45(8), 525–537. doi:10.1016/S0950-5849(03)00032-6

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. doi:10.1007/BF02310555

Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., & Bhatla, A. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International Journal of Project Management*, 30(2), 199–212. doi:10.1016/j.ijproman.2011.06.004

Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23(3), 237–252. doi:10.1016/j.ijproman.2004.10.002

Fiúza, M. S. S., & Kilimnik, Z. M. (2006). Mensuração da Qualidade de Comunicação: Identificação de Indicadores em uma Instituição de Ensino Superior. *Gestão & Planejamento - G&P*, 1(13). Recuperado de <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/208>

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed). São Paulo-SP: Atlas Editora.

Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14(2), 75–89.

Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2011). Projects as communicating systems: Creating a culture of innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(1), 30–37. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.006

Johansen, J. (2005). Information resources project management communication: personal and environmental barriers. *Journal of Information Science*, 31(2), 91–98. doi:10.1177/0165551505050786

Karlsen, J. T. (2010). Project owner involvement for information and knowledge sharing in uncertainty management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(4), 642–660. doi:10.1108/17538371011076091

Kolotelo, J. (2007). O papel da Comunicação na Gestão por Projetos: Um estudo de caso em empresa paraestatal. *Revista Gestão Industrial*, 3(2). doi:10.3895/S1808-04482007000200008

Kunsch, M. M. K. (1989). Intencionalidade e transintencionalidade na comunicação publicitária. *Comunicação & Sociedade*, 9(16), 57–70.

Leitão, S. P., Fortunato, G., & Freitas, A. S. de. (2006). Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. *Revista de Administração Pública*, 40(5), 883–907. doi:10.1590/S0034-76122006000500007

Lieberman, C. (2010). Communication and organizational knowledge: Contemporary issues for theory and practice. *Journal of Communication*, 60(4), E16–E18. doi:10.1111/j.1460-2466.2010.01517.x

- Lies, J. (2012). Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications. *Public Relations Review*, 38(2), 255–261. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.015
- Lu, X.-H., Huang, L.-H., & Heng, M. S. H. (2006). Critical success factors of inter-organizational information systems—A case study of Cisco and Xiao Tong in China. *Information & Management*, 43(3), 395–408. doi:10.1016/j.im.2005.06.007
- Marques, J. F. (2010). Enhancing the quality of organizational communication: A presentation of reflection-based criteria. *Journal of Communication Management*, 14(1), 47–58. doi:10.1108/13632541011017807
- Marques Junior., L. J., Rabechini Jr., R., & Toledo, N. N. (2002). Grau de maturidade em gestão de projetos. In *In Memórias em CD do Capítulo Venezuela do PMI Project Management Institute* (Vol. 3). Caracas.
- Martins, S. B., Maccari, E. A., & Martins, C. B. (2012). Os fatores que influenciaram o tempo de execução de um projeto numa empresa de tecnologia da informação. *Ciências Sociais em Perspectiva*, 11(21). Recuperado de <http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/7290>
- Malhotra, N. K. (2006). Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Tradução Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman
- Mele, C. (2011). Conflicts and value cocreation in project networks. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1377–1385. doi:10.1016/j.indmarman.2011.06.033
- Moenaert, R. K., Caeldries, F., Lievens, A., & Wauters, E. (2000). Communication flows in international product innovation teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17(5), 360–377.
- Molena, A. (2011). *A Comunicação Na Gestão de Projetos* (1º ed). Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna.
- Monge, P., & Poole, M. S. (2008). The Evolution of Organizational Communication. *Journal of Communication*, 58(4), 679–692. doi:10.1111/j.1460-2466.2008.00408.x
- Montoya, M. M., Massey, A. P., Hung, Y.-T. C., & Crisp, C. B. (2009). Can You Hear Me Now? Communication in Virtual Product Development Teams\*. *Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 139–155. doi:10.1111/j.1540-5885.2009.00342.x/full
- Moresi, E. A. D. (2000). Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. *Revista Ciência da Informação, Brasília*, 29(1), 14–24.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. doi:10.1016/S0024-6301(99)00115-6
- Oliveira, R. R. de, & Jungles, A. E. (2011). A Relação da Comunicação e Gestão de Obras como um Processo de Transformação Conversações/Textos. (Portuguese). *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 476 – 497. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=62007528&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Preciado-Hoyos, A., & Guzmán-Ramírez, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 15(1), 128–159.
- Pritchard, C. L. (2004). *The project management communications toolkit*. Boston, MA: Artech House.
- Project Management Institute. (2012). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (Fifth edition.). Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute, Inc. (2013, março). Pulse of the Profession. Mark A. Langley. Recuperado de <http://www.pmi.org/Knowledge-Center/Pulse/~media/PDF/Business-Solutions/The-High-Cost-Low-Performance-The-Essential-Role-of-Communications.ashx>
- Project Management Institute, Inc. (2015). Sobre. Recuperado de <http://www.pmis.org.br/sobre>

Rabaça, C. A., & Barbosa, G. G. (2001). *Dicionário de comunicação*. Editora Campus. Recuperado de <http://books.google.com.br/books?id=HoBbAAAACAAJ>

Rabechini Jr., R., Carvalho, M. M. de, & Laurindo, F. J. B. (2002). Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Produção*, 12(2), 28–41. doi:10.1590/S0103-65132002000200004

Rabechini Junior, R., Carvalho, M. M. de, Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2011). A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. *Gestão & Produção*, 18(2), 409–424. doi:10.1590/S0104-530X2011000200014

Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard business review*, 57(2), 81–93.  
Rockart, John Fralick, & Crescenzi, A. D. (1984). Engaging top management in information technology. *Sloan Management Review*, 25(4), 3–16.

Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2011). Culture and performance of global-project teams: A study in Brazilian multinational companies. In *Technology Management in the Energy Smart World (PICMET), 2011 Proceedings of PICMET '11*: (p. 1–15).

Rodrigues, Ivete, Rabechini Júnior, R., & Csillag, J. M. (2006). Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 41(3). Recuperado de [http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1199](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1199)

Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.016

Saiedian, H., & Dale, R. (2000). Requirements engineering: making the connection between the software developer and customer. *Information and Software Technology*, 42(6), 419–428.

Senescu, R. R., & Haymaker, J. R. (2013). Evaluating and improving the effectiveness and efficiency of design process communication. *Advanced Engineering Informatics*, 27(2), 299–313. doi:10.1016/j.aei.2013.01.003

Shenhar, A. (2011). Meeting Time, Cost, and Moneymaking Goals with Strategic Project Leadership. *PMI Global Congress Proceedings*, (Published as part of 2011). Recuperado de <https://my.pmi.org/knowledge/library>  
Silva Junior, S. D., & Luciano, E. M. (2010). Proposta de mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 1(1). doi:10.5585/gep.v1i1.3

Silveira, F. F., & Sbragia, R. (2010). As Práticas de Comunicação em Projetos Globais de Desenvolvimento de Produtos em Multinacionais Brasileiras. *Revista de Administração*, v. 45, n. 2, art. 4, p. 142–155.

Souza, Marconi Brasil Soares de, & Rodrigues, A. A. (2012). O Processo de Comunicação no Projeto PROFISCO/RN. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(3), 88–108. doi:DOI:10.5585/gep.v3i3.80

Souza, M. B. S., & Rodrigues, A. A. (2012). O processo de comunicação no Projeto Profisco/RN. *Revista de Gestão e Projetos*., 3(3), 88–108. doi:10.5585/gep

Spanhol, G. (2009). As Tecnologias da Informação e Comunicação e a Gestão do Conhecimento como apoio ao Gerenciamento das Comunicações em Projetos. *Revista Gestão Industrial*, 5(1), 43–58. doi:10.3895/S1808-04482009000100003

Tassigny, M. M., Brasil, M. V. de O., Bugarim, M. C., & Nogueira, F. L. B. M. (2012). Blog: ferramenta estratégica de comunicação organizacional. *Revista de Administração da UFSM*, 5(2). doi:10.5902/198346594809

Theóphilo, C. R., & Martins, G. de A. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas* (2º ed). Atlas Editora. Recuperado de [http://www.editoraatlas.com.br/atlas/webapp/detalhes\\_produto.aspx?prd\\_des\\_ean13=9788522455683](http://www.editoraatlas.com.br/atlas/webapp/detalhes_produto.aspx?prd_des_ean13=9788522455683)

Tonet, H. C., & Paz, M. das G. T. da. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(2), 75–94. doi:10.1590/S1415-6552006000200005

Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P., & Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management*, 31(1), 68–79. doi:10.1016/j.ijproman.2012.04.005

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. doi:10.1108/13563280710744847

Yazici, H. J. (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14–33. doi:10.1002/pmj.20121