



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

CONTRIBUIÇÕES DE FATORES PARA TREINAMENTO NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS APOIADOS PELOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA ÁREA: Pesquisa Survey com os profissionais de GP do Capítulo São

AIRTON MOLENA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
airtonmolena@hotmail.com

RICCARDO LEONARDO ROVAI

UNINOVE - Universidade Nove de Julho
rovaisky@gmail.com



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

CONTRIBUIÇÕES DE FATORES PARA TREINAMENTO NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS APOIADOS PELOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA ÁREA: Pesquisa *Survey* com os profissionais de GP do Capítulo São Paulo do PMI

Resumo

A comunicação é apontada como Fator Crítico de Sucesso para os projetos. Apesar disso são poucos os trabalhos empíricos sobre o tema. De forma inicial, e pelos dados levantados, este trabalho quer verificar se as organizações que já apresentam algum treinamento de comunicação organizacional têm as comunicações nos projetos com avaliações melhores das que não tem. Não se entra em considerações de tipos, conteúdo, duração ou abrangências dos treinamentos. A pesquisa também possibilita classificar os fatores mais importantes para desenvolvimento de treinamentos dos *stakeholders*. Com apoio do Capítulo São Paulo (segundo maior fora dos USA, segundo o PMI-SP) foi realizado *survey* para essa identificação. O questionário foi fundamentado na revisão teórica das áreas de Projetos, Comunicação Organizacional e áreas correlatas.

Palavra-chave: Comunicação nos Projetos; Fatores Críticos de Sucesso; Treinamento.

Abstract

Communication is pointed to as a critical success Factor for projects. Despite this there are few empirical works on the theme. Of initial form, and the data collected, this paper wants to verify if organizations that already have some training in organizational communication have communications in the projects with the best reviews that don't have. Not enter into considerations of types, content, duration or scopes of training. Research also makes it possible to sort the most important factors for development of training of stakeholders. With the support of São Paulo Chapter (second largest outside of the United States, according to the PMI-SP) survey was conducted for this identification. The questionnaire was based on theoretical review of project areas, organizational communication and related areas.

Keywords: Communication in Projects; Critical Success Factors; Training.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1. Introdução

Este trabalho pretende aprofundar os estudos da comunicação na gestão de projetos. Partindo de estudos já realizados por diversos pesquisadores poder-se-á, com uma abordagem diferenciada e com nova pesquisa, contribuir para o campo da Administração, no assunto da Gestão de Projetos (GP) e particularmente no tema da Comunicação da Gestão de Projetos (CGP).

A comunicação é de extrema importância nos projetos, mas também é apontada como um dos maiores problemas. “Comunicação: é um indicador fundamental para que uma equipe obtenha alto desempenho” (Rabechini Junior, Carvalho, Rodrigues, & Sbragia, 2011a). Mas, apesar da exaltação à importância da comunicação, observa-se que os processos envolvidos na área de CGP são pouco trabalhados, e quando são, atinge somente uma pequena porcentagem dos projetos de Tecnologia da Informação (TI) (Carvalho & Mirandola, 2007; Silveira & Sbragia, 2010; Souza & Rodrigues, 2012), o que não é muito diferente em outras áreas, tendo em vista que apesar do intenso crescimento da literatura em gerenciamento de projetos, durante esses dez últimos anos, poucos trabalhos de estudos empíricos de pesquisa foram realizados neste campo (Lehmann, 2010).

Diante dessa carência firmou-se parceria com o Capítulo São Paulo do PMI a fim de dar sequência aos estudos e aprofundar o conhecimento na CGP. Não se pretende analisar técnicas ou ferramentas particulares, seja na comunicação oral, escrita ou comportamental (gestos), embora se reconheça que “como nos comunicamos pode ser tão importante quanto o que nós comunicamos” (Saiedian & Dale, 2000). A questão a ser respondida é: As organizações que disponibilizam algum tipo de treinamento da Comunicação Organizacional para seus empregados tem melhores resultados na CGP?

Por meio de pesquisa de campo (survey) pretende-se abordar questões que preocupam tanto os gerentes de projetos como a alta administração para melhorar o índice de sucesso dos projetos (justificativa). Os objetivos principais da pesquisa, apoiado pela pesquisa e pelos Fatores Críticos de Sucesso na CGP, são: 1) Verificar, de forma inicial e sem aprofundamentos, se treinamentos sobre a comunicação na organização auxilia na melhora da CGP e; 2) Contribuir com a definição de fatores a serem propostos para treinamentos na CGP.

No referencial teórico é feita revisão da literatura sobre FCS da comunicação, Comunicação, Comunicação Organizacional (CO) e CGP onde se definem os fatores usados na pesquisa e suas definições. Nos procedimentos metodológicos define-se a pesquisa como exploratória e descritiva. Na análise e discussão dos resultados são apresentados os dados da amostragem e relacionamentos das informações.

2. Referencial Teórico

2.1 Comunicação

“A comunicação conecta indivíduos, constrói significados e estabelece formas de agir. É uma representação de um modelo de pensamento e de uma visão de mundo. Comunicar é agir”, “a comunicação é produto e produtora da realidade social” (Ferreira, 2011). Donde se percebe a importância de se discutir o campo da comunicação na administração. Toda organização, ou todo projeto, é composto por uma comunidade, um agrupamento social, que necessita se entender e compartilhar ideias e situações diversas. E isso se dá pela comunicação.

A palavra comunicação derivada do latim “*communicare*”. O vocábulo comunicação quer dizer ‘tornar comum’, ‘partilhar’, ‘repartir’, ‘associar’, ‘trocar opiniões’, ‘conferenciar’.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Implica participação, interação, troca de mensagens, emissão ou recebimento de informações novas. É troca de experiência socialmente significativa; 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) apresenta o verbete comunicação.

2.2 Comunicação Organizacional e Comunicação na Gestão de Projetos

Toda organização depende, para o seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos clientes, fornecedores e acionistas. E isto só se consegue com um programa de Comunicação (Torquato, 1986, p. 58). A comunicação organizacional (CO) é a “comunicação desenvolvida no seio de organizações, como as empresas, e destas para o exterior” (Sousa, 2006, p. 34)

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

Diversos autores têm apontado problemas e necessidade da CP (S. B. Martins, Maccari, & Martins, 2012): seja na equipe de projetos ou com relação à equipe de negócios (Carvalho & Mirandola, 2007); na obtenção dos objetivos dos projetos (Souza & Rodrigues, 2012; Yazici, 2009); como fator crítico de sucesso em projetos locais (Rabechini Junior, Carvalho, Rodrigues, & Sbragia, 2011b) 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, Lycett, & Macredie, 2003; Saiedian & Dale, 2000); e outros temas e autores.

2.3 Definição dos fatores Críticos a serem pesquisados

Como não há estudo sobre FCS na área da comunicação nos projetos, foi feita pesquisa em diversos autores que tratam de projetos e outros que tratam da comunicação, em suas diversas áreas, para selecionar os fatores a serem usados na pesquisa. Na Figura 1 são apresentados os fatores, os autores e as definições usadas na pesquisa, palavras chaves.

Fator / Estudos	Definição usada na pesquisa
<u>Clareza</u> : (Moenaert, Caeldries, Lievens, & Wauters, 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.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Fator / Estudos	Definição usada na pesquisa
Agilidade (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
Linguagem: (Carvalho & Mirandola, 2007; Oliveira & Jungles, 2011; Saiedian & Dale, 2000)	Comum sem uso de jargões – Semiótica.
Formalidade; 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.
Feedback: (I. Rodrigues & Sbragia, 2011; Ruck & Welch, 2012; Saiedian & Dale, 2000)	Receber retorno da mensagem enviada. Sugestões, críticas, novas ideias, etc.
Compleitude: (Lies, 2012; Moresi, 2000; I. Rodrigues & Sbragia, 2011; Silveira & Sbragia, 2010)	Ter todas as informações necessárias.
Armazenamento: (Chaves, 2013; Liberman, 2010; Lu, Huang, & Heng, 2006; Spanhol, 2009)	Ser arquivada de forma ordenada para futuras consultas.
Transparência: (Coughlan et al., 2003; Marques Junior, et al., 2002; Moenaert et al., 2000; Verburg et al., 2013)	Facilidade em atingir/saber todos os envolvidos.
Segurança: (Moenaert et al., 2000; Moresi, 2000; Tassigny, Brasil, Bugarim, & Nogueira, 2012; Tonet & Paz, 2006)	Sigilo e confidencialidade.
Acessibilidade: (Coughlan et al., 2003; Moresi, 2000; Souza & Rodrigues, 2012)	Estar disponível quando necessária em lugar fácil a todos para conferência

Figura 1. Fatores de Comunicação e Comunicação em projetos

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

3. Metodologia

O método utilizado será o exploratório e o descritivo. A pesquisa exploratória que “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 descreve, inicialmente e no contexto da pesquisa, como alguns fatores importantes se apresentam nos projetos. Os objetivos gerais para a fase de levantamento foi feita baseando-se nas orientações de Gil (2002, p. 111). Embora diversas pesquisas concluam que há problemas de comunicação nos projetos, essas mesmas pesquisas somente citam casos onde acontecem os problemas.

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.

O questionário segue sugestão de iniciar com as perguntas mais simples e finalizar com as mais complexas (Gil, 2002). Para a operacionalização dos conceitos e variáveis: para esse relacionamento foi feita pesquisa bibliográfica com foco em artigos sobre a comunicação em projetos e artigos e livros sobre a CO. Com a revisão teórica foi possível criação de perguntas baseadas na experiência da ciência da CO para ser aplicada no gerenciamento dos projetos. Foi construído o questionário tendo como base diversos questionários da CO e de problemas já levantados pelos diversos autores de projetos.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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 têm objetivos de 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).

O pré-teste do instrumento 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 (G. de A. Martins & Theóphilo, 2009, p. 12).

A população é identificada como profissionais que trabalham com projetos, não restringindo a sexo, tipo de cargo, organização, etc. A amostragem utilizada de profissionais é o grupo de participantes de 23 grupos de estudos motivados pelo PMI-SP, aproximadamente 14 mil profissionais. O PMI-SP é, em números de associados, o oitavo Capítulo do PMI e o segundo fora dos Estados Unidos (PMI-SP, 2010).

A coleta e verificação dos dados foram feita por pesquisa *survey* baseada na Internet, com 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 e são apresentados no capítulo Análise e Discussão dos Resultados.

4. Identificação e análise dos resultados

4.1 Identificação da amostragem

Os dados apresentados abaixo demonstram que os 89 respondentes formaram amostra equilibrada entre os diversos fatores pesquisados. Há representação significativa de cada fator, como exemplo: faturamento das organizações e dos projetos; formação acadêmica e formação em GP; certificação; tipos de projetos; setores; e outros mostrados abaixo.

Quanto ao nível de formação: 8% são Doutores ou posterior; 27% são Mestres; 24% tem MBA; 28% são pós-graduados; e outros. 27% trabalham 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. Quanto à área de graduação dos respondentes, tem-se que: 35% são de TI; 26% de administração; 23% de engenharia; e outras. Quanto a certificações para gerenciamento de projetos (PMP ou outras) 41% afirmam ter alguma certificação. Quanto à formação em GP: 14% cursam ou já concluíram mestrado profissional; 37% tem curso de especialização (maior ou igual a 360h); 22% curso de extensão (40h); 16% treinamento (16h, 24h ou 32h) e 10% não possui formação em GP.

Para a identificação dos projetos (dólares): até 02 milhões 52%; entre 02 milhões e 10 milhões 21%; entre 11 milhões e 100 milhões 17%; entre 101 milhões e 500 milhões 3%; entre 501 milhões e 1 bilhão 1% e acima de 1 bilhão com 5%. Para a pergunta: você trabalha com projetos de que tipo? (possível escolha de mais de uma opção), tem-se: 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



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Brasil) e cliente interno da empresa, 12% e; com equipes globais (envolve equipe fora do Brasil) e cliente externo da empresa, 12%.

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%. Quanto a cargos: Executivo (CEO, CIO, Diretor, etc.), 12%; Gerente de Programas, 5%; Consultor (interno e externo), 9%; Membro ou coordenador do PMO, 7%; Gerente funcional, 8%; Gerente de Projetos, 34%; Analista, 7%; Coordenador de Projetos, 14% e; outros, 5%.

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. 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%.

A confiabilidade está relacionada com a constância dos resultados obtidos e uma das técnicas é o coeficiente alfa de Cronbach (G. de A. Martins & Theóphilo, 2009, p. 12). Utilizado para análise da consistência interna o coeficiente Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) a Figura 2 apresenta valores acima de 0,7, o que certifica a confiabilidade (G. de A. Martins & Theóphilo, 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.

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 onde mais acontecem problemas de comunicação	0,99
Comportado os itens com relação ao tempo de empresa	0,98

Figura 2. Coeficiente Alfa de Cronbach

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2 Análise dos resultados

O estudo identificou, dentro do limite da amostra, a importância atribuída aos FCS da CGP pelos pesquisados. Para essa identificação foi solicitado que cada respondente escolhesse cinco fatores mais importantes, Figura 1. Não houve peso nas notas, cada indicação valendo um ponto. Na Figura 3 é apresentada a classificação das mais importantes. A classificação é apresentada segundo três grupos: ‘Todos’ representa os respondentes sem filtro; ‘N-AM’ significa um filtro com a classificação para o nível administrativo alto e médio (CEO, CIO, diretor, gerente de programas; consultor; membro ou coordenador do PMO e Gerente funcional). ‘N-OP’ significa filtro com a classificação para o nível administrativo operacional (gerente de projetos, analistas, coordenador de projetos e outros).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Todos	%	N-AM	%	N-OP	%
Clareza	13	<i>Feedback</i>	11	Clareza	17
Confiança	11	Agilidade	10	Confiança	12
Agilidade	10	Concisão	10	Agilidade	12
<i>Feedback</i>	9	Linguagem	10	Completa	9
Transparência	9	Armazenamento	10	Transparência	9
Completa	8	Clareza	9	Concisão	8
Periodicidade	8	Transparência	8	<i>Feedback</i>	8
Concisão	8	Completa	8	Formal	7
Formal	7	Formal	8	Periodicidade	7
Armazenamento	6	Periodicidade	8	Armazenamento	5
Linguagem	6	Confiança	7	Segurança	5
Segurança	3	Segurança	2	Linguagem	4

Figura 3. **Importância de fatores**

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota-se, na Figura 3, que há uma diferenciação entre a classificação de importância entre os níveis administrativos. 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).

Fazendo a leitura dos dados de outra forma, têm-se quais fatores da CGP os profissionais de cada grupo esperam receber com melhor qualidade. Quais fatores tem mais necessidade de ser atendido nas mensagens recebidas, tendo em vista que os FCS devem dar certo, como citado no referencial. Essas são as expectativas dos *stakeholders* para as CGP e que devem ser atendidas, e carecem da devida atenção.

Entretanto não basta identificar quais as expectativas, é premente identificar o que acontece. Como os respondentes classificam as comunicações/situações que recebem. As piores situações são apresentadas na Figura 4. 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. O problema apontado pelos dois grupos coloca a necessidade de melhorias urgentes das tecnologias para captura, estruturação, recuperação e utilização das informações (Chaves, 2013; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000; Senescu & Haymaker, 2013).

A Figura 3 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 Figura 4. 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.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

N-OP	Péssimo + Ruim %	N-AM	Péssimo + Ruim %
A comunicação é arquivada para acesso histórico	56 (19)	A comunicação é arquivada para acesso histórico	37 (37)
As mudanças de posições e alterações são avisadas a tempo	48 (33)	Possui todas as informações necessárias	30 (44)
As informações estão organizadas (assunto, data, origem, destino, etc.)	44 (19)	As mudanças de posições e alterações são avisadas a tempo	30 (44)
Recebe com prazo (em tempo hábil para resposta e ação)	40 (33)	As informações estão organizadas (assunto, data, origem, destino, etc.)	30 (56)
<i>Feedback</i> (excelente = todas as necessárias pedem)	40 (33)	<i>Feedback</i> (excelente = todas as necessárias pedem)	27 (50)
Documentos FORMAIS	37 (33)	Acessibilidade	26 (56)
Facilidade em confirmar as informações	37 (40)	Concisão - Objetividade (sintética)	26 (48)
Confiança quando emissor é externo a empresa	33 (40)	Recebe com prazo (em tempo hábil para resposta e ação)	26 (56)
Transparência	33 (28)	Transparência	22 (44)
Acessibilidade	33 (23)	Periodicidade	22 (48)
Possui todas as informações necessárias	33 (44)	Clareza	19 (56)
Periodicidade	33 (40)	Confiança quando emissor é o superior	19 (52)
Concisão - Objetividade (sintética)	26 (50)	Confiança quando emissor é subordinado	19 (48)
Confiança quando emissor é igual em cargo	26 (26)	Documentos FORMAIS	15 (63)
Clareza	21 (40)	Facilidade em confirmar as informações	15 (59)
Confiança quando emissor é o superior	21 (35)	Confiança quando emissor é igual em cargo	12 (58)
Confiança quando emissor é subordinado	21 (42)	Confiança quando emissor é externo a empresa	11 (59)

Figura 4: Avaliação da comunicação que recebe

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

Nessa reflexão podem-se identificar os fatores que devem ser trabalhados em treinamentos. E o filtro de níveis administrativos permite particularizar os treinamentos para esses dois grupos. Fazendo a leitura dos dados de outra forma, tem-se que os profissionais de cada grupo esperam receber os fatores mais importantes com melhor qualidade. Ou seja, o como se deseja, expectativa, que as mensagens cheguem até cada um. Esses são fatores a serem trabalhados em treinamentos.

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). De modo análogo N-AM quer receber: mais *feedback*; mensagens com mais tempo para tomadas de decisões; mensagens mais objetivas, sem informações desnecessárias; com uma linguagem correta para as áreas.

Na Figura 3 e também na Figura 4 aparece o fator confiança. A “comunicação entre os gestores estratégicos de uma organização e suas partes interessadas internas é destinada 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” (Welch &



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Jackson, 2007). A confiança é fundamental para a compreensão dos objetivos e compromisso com as mudanças.

A pesquisa corrobora a necessidade de alteração na cultura organizacional (Coughlan et al., 2003; Kolotelo, 2007; Marques Junior, et al., 2002; Silva Junior & Luciano, 2010), pois questões culturais como confiança entre os interlocutores (Lu et al., 2006; Moresi, 2000) não devem ser tratadas de forma superficial, pois a cultura organizacional é uma das maiores barreiras para a construção, o compartilhamento e o uso efetivo do conhecimento (Alcará, Di Chiara, Rodrigues, Tomaél, & Piedade, 2009).

A Figura 5 apresenta distribuição das avaliações da comunicação ou situações recebidas em projetos separados, alinhados, com a classificação dos FCS. Esses dados possibilita a verificação da presença de treinamentos, buscando a melhora, de cada fator.

Impor- tância	Comunicação/Situações na CGP	Avaliação da comunicação/situação que recebe				
		Péssimo (1)	Ruim (2)	Regular (3)	Bom (4)	Excelente (5)
1	Clareza	4,3%	15,9%	46,4%	30,4%	2,9%
2	Confiança- quando emissor é o superior	5,7%	14,3%	41,4%	27,1%	11,4%
	Confiança- quando emissor é igual em cargo	4,3%	15,9%	37,7%	31,9%	10,1%
	Confiança- quando emissor é externo a empresa	4,3%	20,3%	47,8%	23,2%	4,3%
	Confiança- quando emissor é subordinado	2,9%	17,1%	44,3%	28,6%	7,1%
3	Agilidade- Recebe com prazo (em tempo hábil para resposta e ação)	2,9%	31,4%	41,4%	22,9%	1,4%
	Agilidade- As mudanças de posições e alterações são avisadas com tempo	4,3%	36,2%	37,7%	18,8%	2,9%
4	Feedback	7,2%	27,5%	39,1%	24,6%	1,4%
5	Transparência (saber/atingir todos os envolvidos)	5,7%	22,9%	34,3%	32,9%	4,3%
6	Completa- Possui todas as informações necessárias	8,6%	22,9%	44,3%	22,9%	1,4%
7	Periodicidade	5,7%	22,9%	42,9%	27,1%	1,4%
8	Concisão- Objetividade (sintética)	5,8%	20,3%	49,3%	21,7%	2,9%
9	Documentos FORMAIS	7,1%	21,4%	44,3%	21,4%	5,7%
10	Armazenamento- Acessibilidade	10,0%	20,0%	35,7%	30,0%	4,3%
	Armazenamento- As informações estão organizadas (assunto, data, origem, destino, etc.).	5,7%	32,9%	32,9%	25,7%	2,9%
	Armazenamento- Histórico	20,0%	28,6%	25,7%	18,6%	7,1%
	Armazenamento- Facilidade em confirmar as informações	2,9%	25,7%	47,1%	21,4%	2,9%

Figura 5: Avaliação da comunicação que recebe

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

Tudo isso deixa a noção do processo como uma espiral (Nonaka et al., 2000), que a cada ciclo pode piorar o grau de acerto das informações levando a tomadas de decisões cada vez mais distantes da realidade (risco), até chegar-se a uma crise que 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).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Como a relação entre a comunicação e o desempenho da equipe do projeto é fundamental (Montoya, Massey, Hung, & Crisp, 2009), a compreensão da comunicação, e seu processo, se torna um FCS. De um modo geral a comunicação em projetos é vista com o modelo transmissionista da teoria da informação elaborado na década de 1940 por C. Shannon e W. Weaver (Rabaça & Barbosa, 2001). Nesse modelo, utilizado pelo PMI (Project Management Institute, 2012, p. 294), o Emissor emite mensagem a um Receptor via um canal. O Receptor, após receber e elaborar transmite nova mensagem (pode ser um *feedback*) para o mesmo Emissor ou outro novo Receptor. Mesmo nesse modelo já é clara a ideia de um ciclo, o que corrobora com a visão da comunicação como processo (Almeida, Souza, & Mello, 2010).

Entretanto ruídos podem acontecer em qualquer fase do processo de comunicação (Johansen, 2005). Esses ruídos podem alterar ou destruir a mensagem. 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. O que corrobora com os autores quando afirmam a necessidade de identificação dos *stakeholders* e expectativas dos envolvidos.

O treinamento se coloca como possível ferramenta para minimizar, se não for possível correção total, dos ruídos nos projetos. Treinar todos os participantes do projeto na comunicação do projeto e não apenas os gerentes de projetos para: 1) uma efetiva transferência de conhecimentos; 2) para a melhoria das competências e; 3) aumentar a capacidade de lidar com a incerteza e reversões. Treinamentos em comunicação e negociação, ou até mesmo gestão de projetos, devem ser oferecidos a todos envolvidos nos projetos e não somente aos gerentes de projeto (Lehmann, 2010). “Aborrecimentos podem ser prevenidos, não item por item, mas pelo aprendizado da comunicação em ambos os sentidos. Pessoas confusas não produzem trabalho de qualidade, e às vezes nem sequer conseguem trabalhar” (Crosby, 1992, p. 25).

Foi solicitada, no questionário, a informação da existência, ou não, de algum treinamento de comunicação na organização (exemplo: escrever bem, reuniões, apresentações, comunicações verbal e não verbal etc.), Figura 6. Não se pretende análise da qualidade do treinamento, o que não foi perguntado e é campo da CO. Entretanto possibilita a identificação da importância dada pela organização a Comunicação. Entende-se que organizações que proporcionam treinamentos de comunicação já tenham sido sensibilizadas mais que outras onde não há qualquer treinamento.

Sim, todos	14%
Sim, para alguns.	38%
Não, ou não sei	48%

Figura 6. Treinamento de comunicação na organização

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

Como a CGP é identificada com problema, como salientado no Referencial Teórico, a importância de melhor formação pode ser presumida. Corrobora com esse comentário a verificação de que 59% dos profissionais respondentes dessa pesquisa são de cursos da área de exatas (35% são de TI; 23% de Engenharia e; 1% Economia), cursos que não tem a



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Comunicação entre as matérias principais. Não se pode delegar somente ao treinamento melhoras na comunicação organizacional, pois a comunicação envolve diversas áreas, como a cultura organizacional. Entretanto as informações da Figura 7, que foi elaborada com filtro na Figura 6, fornece mais uma evidência (não conclusiva) da, pelo menos, necessária ação de melhor treinamento da comunicação.

Treinamento Comunicação	Itens	Melhorou muito	Melhorou um pouco	Semelhante	Piorou	Não há
SIM	Os problemas (em geral) de comunicação nas equipes	16%	42%	23%	19%	0%
	O relacionamento entre as pessoas das equipes	7%	46%	39%	7%	0%
NÃO	Os problemas (em geral) de comunicação nas equipes	0%	30%	57%	10%	3%
	O relacionamento entre as pessoas das equipes	0%	29%	39%	29%	3%

Figura 7. Situação da comunicação e relacionamento (geral) nas equipes com filtro treinamento

Nota. Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Para os que trabalham em empresas com algum treinamento não houve respondentes que afirmassem não haver problemas de comunicação nas equipes ou problemas de relacionamento, o que também pode representar melhor consciência corporativa da questão. Houve mais respondentes de melhoras entre as empresas que disponibilizam algum treinamento de comunicação. Entretanto para os respondentes de empresas que não possuem treinamento houve mais sensação de que piorou o 'relacionamento entre as pessoas das equipes'.

Na Figura 8 é apresentado gráfico radar para os respondentes das organizações onde há algum treinamento para a CO. Na Figura 9 são apresentados os respondentes das empresas que não apresentam nenhum treinamento para a comunicação. As duas figuras possibilitam a verificação, visual, de que há melhor concentração das respostas para os respondentes de empresas que disponibilizam algum treinamento para a comunicação.

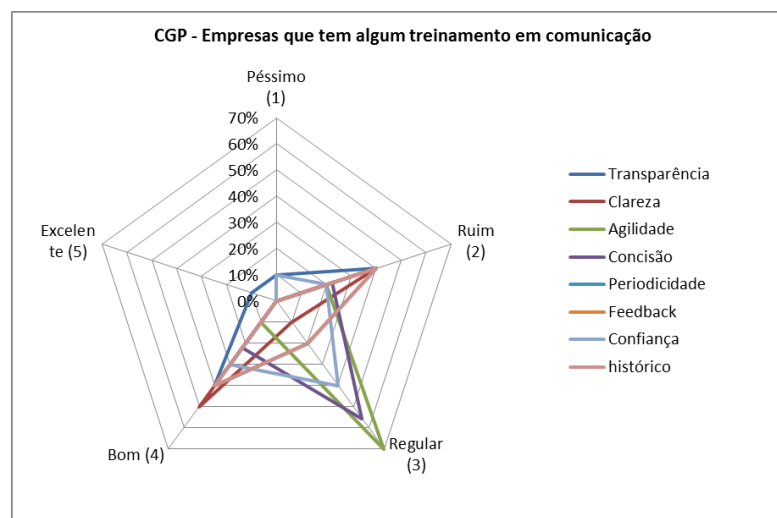


Figura 8. Fatores da CGP com treinamento na organização

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

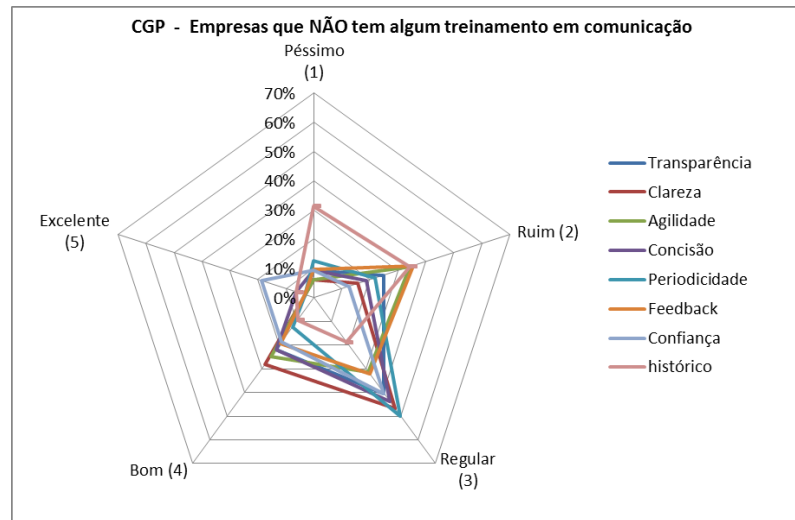


Figura 9. Fatores da CGP sem treinamento na organização

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

5. Conclusões/Considerações finais

Este trabalho, por meio de pesquisa com parceria com o Capítulo São Paulo do PMI, aprofundou questões com relação a comunicação nos projetos e fatores a serem trabalhados nos treinamentos. Como a área é relativamente nova e com poucos estudos, foi necessário localizar a CGP na CO. Essa localização permitiu o uso de estudos diversos para a identificação dos objetivos da CO e da elaboração de relação de fatores para serem avaliados em questionário.

A proposição era a de verificar se nas organizações que disponibilizam algum tipo de treinamento sobre comunicação para seus empregados tem melhores resultados na CGP. O primeiro objetivo foi responder à questão de pesquisa, e o segundo objetivo foi de contribuir com a definição de fatores a serem propostos para os treinamentos da CGP.

Após análise dos dados e suas relações foi possível constatar evidências de que treinamentos de comunicação podem contribuir para um melhor comportamento da CGP. E com o levantamento dos FCS para a CGP e a análise dos dados da pesquisa foi possível propor fatores a serem trabalhados nos treinamentos da CGP. Pôde-se aperfeiçoar a identificação 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 (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. Como sugestões de evoluções pode-se citar estudo para estratificar e quantificar as especificações de cada um dos fatores apontados para treinamentos.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

6. Referências

Desenvolvido com software Zotero versão 4.0.12 e APA 6th atualizado em 30/04/2014.

- 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
- 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.
- 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
- 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
- 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
- Crosby, P. B. (1992). *Qualidade sem lágrimas: a arte da gerência descomplicada*. (2 ed.). Rio de Janeiro: José Olympio.
- 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
- Ferreira, E. G. M. (2011, maio 3). *Diálogo social: a comunicação na construção dos relacionamentos das organizações com as comunidades vizinhas - o caso Ampla* (text). Universidade de São Paulo. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-23092011-182224/>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed). São Paulo-SP: Atlas Editora.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- 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
- Lehmann, V. (2010). *Communication et management des projets: Une étude empirique*. Université de Montréal, HEC MONTRÉAL. Recuperado de http://pmchair.uqam.ca/upload/files/Lehmann_V._2010_Communication_et_management_des_projets.pdf
- 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, G. de A., & Théophilo. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas* (2^o ed). Atlas Editora.
- 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>
- 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.
- 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



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- 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>
- PMI-SP. (2010). O PMI São Paulo. Recuperado 16 de setembro de 2013, de <http://www.pmis.org.br/institucional/pmi-sao-paulo/o-pmi-sao-paulo>
- 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.
- Project Management Institute. (2012). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (Fifth edition.). Project Management Institute, Inc.
- Rabaça, C. A., & Barbosa, G. G. (2001). *Dicionário de comunicação*. Editora Campus. Recuperado de <http://books.google.com.br/books?id=HoBbAAAACAAJ>
- Rabechini Junior, R., Carvalho, M. M. de, Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2011a). 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
- Rabechini Junior, R., Carvalho, M. M. de, Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2011b). 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
- Rodrigues, I., 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
- 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).
- 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



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- 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
- 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.
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (2^o ed, Vol. 25). Porto. Recuperado de www.bocc.ubi.pt
- 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
- 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/S1415-65552006000200005
- Torquato, G. do R. (1986). *Comunicacao empresarial*. Summus Editorial.
- 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