




## IMPACTO DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE PROJECTOS NO INSTITUTO DE TECNOLOGIAS DE INFORMÇÃO E COMUNICAÇÃO

### IMPACT OF COMMUNICATION ON PROJECT MANAGEMENT AT INSTITUTE OF INFORMATION TECNOLOGIES AND COMMUNICATION

Francisco Goiaba Mbeua Zau 

Instituto de Tecnologias de Informação e Comunicação Luanda-Angola. Email para correspondência:

[franciscozau@yahoo.com.br](mailto:franciscozau@yahoo.com.br)

#### RESUMO

A gestão de projectos é um tema cada vez mais actual devido a importância que alcançou no mundo empresarial e institucional. Desta forma é essencial estudar a gestão de projectos e a sua aplicação em qualquer instituição de investigação e desenvolvimento, seja este diferente ou inovador e que siga as tendências no mercado. A relação da gestão de projectos com a comunicação é fundamental em todas as fases do projecto, sendo considerada factor decisivo para o seu sucesso. Neste artigo pretendemos estudar a importância da comunicação na gestão de projectos, a necessidade de elaborar um bom plano de comunicação para gestão de projecto, apresentando algumas práticas que podem ser aplicadas pelo gestor do projecto no decorrer do seu desenvolvimento de maneira a acelerar os resultados e evitar o aumento da falência de projectos. Esta pesquisa fundamentou-se na realização de uma revisão bibliográfica abrangente e em termos de objectivos, esta abordagem se enquadra em uma pesquisa descritiva, contextualizado com entrevistas para recolha de dados.

**Palavras-chave:** Comunicação, Informação Gestão de projectos.

#### ABSTRACT

Project management is an increasingly relevant topic due to its importance in the business and institutional world. Therefore, it is essential to study project management and its application in any research and development institution, whether unique or innovative and following market trends. The relationship between project management and communication is crucial in all phases of a project and is considered a decisive factor for its success. In this article, we aim to explore the importance of communication in project management, the need to develop a good communication plan for project management and present some practices that can be applied by project managers throughout their development to accelerate results and prevent project failures. This research was based on comprehensive literature review. Objectively, this approach is framed within a descriptive study, contextualized with interviews for data collection.

**Keywords:** Communication, Information, Project Management.



## **Introdução**

Comunicação é um processo através do qual as informações são trocadas entre as pessoas com o uso de um sistema comum de símbolos, sinais ou comportamentos (PMI, 2004, p. 355).

O mercado de trabalho tem sido cada vez mais exigente na eficácia e eficiência no processo de gestão de Projecto. Pois, com uma comunicação precária entre as partes interessadas no projecto essa exigência não pode ser alcançada.

É de suma importância uma comunicação bem-feita para o sucesso do projecto. Para que isso ocorra, o emissor deve se imbuir do sentido que a sua mensagem deve ser a mais inteligível, clara e objectiva e utilizar as ferramentas certas. Ele deverá estar atento às barreiras de comunicação que possam se apresentar como, por exemplo, a falta de conhecimento sobre o assunto.

O presente trabalho de pesquisa tem como objectivo demonstrar a importância da comunicação durante o desenvolvimento de projectos, da necessidade de elaboração de um bom plano de comunicação na Gestão de Projecto, a necessidade de receber um feedback do receptor e algumas práticas que possam ser aplicadas no dia a dia ao longo da vida do projecto.

## **Objectivo da Pesquisa**

### **Objectivo Geral**

Avaliar o impacto da comunicação no processo de Gestão de Projectos no Instituto de Tecnologias de Informação e comunicação.

### **Objectivos Específicos**

Avaliar o nível de uso do mapa de comunicação durante o processo de gestão de projectos, Aferir as limitações, e o desafios enfrentados pelos gestores e intervenientes, durante o tempo de duração dos projectos.

Identificar as ferramentas mais utilizadas no processo de comunicação durante a vida dos projectos.

## **Desenvolvimento**

### **Elementos da Comunicação**

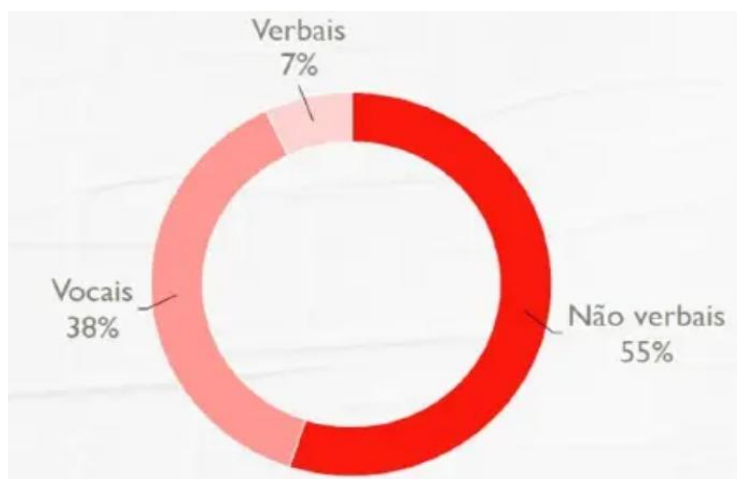
Segue abaixo os principais elementos em um processo de comunicação: (Chaves Set. al., 2014)

- **Emissor ou transmissor:** É o elemento que emite a mensagem em direcção ao receptor. Ele possui o conhecimento do significado da mensagem a ser transmitida.
- **Mensagem:** É o que é dito, escrito ou enviados por símbolos ou sinais, visando reacções ou comportamentos.
- **Codificação:** é a tradução que um emissor promove para tornar entendível para os receptores, as ideias aos quais ele pretende enviar.
- **Canal de comunicação:** É o mecanismo ou veículo utilizado para enviar a mensagem com a incumbência de destacar e influenciar o efeito da mensagem.
- **Receptor:** É o alvo do emissor, aquele para a qual a mensagem foi destinada. Para que a transferência da informação seja efectiva, o receptor deve recebê-la e interpretá-la como pensava o emissor.
- **Decodificação:** O receptor utilizando sua sensibilidade promove a decodificação da mensagem que lhe foi passada, ou seja, traduz de acordo com a sua percepção, assimilando a ideia recebida de acordo com o seu próprio senso cognitivo.
- **Feedback:** É a resposta que o emissor obtém do receptor e a sua função é proporcionar ao emissor uma avaliação do resultado do envio.
- **Ruido:** É tudo o que pode interferir afectando a transmissão de uma mensagem.

### **Tipos e Estilos de Comunicação em Gestão de Projectos**

Segundo Vera Teixeira de Aguiar (2004) existem duas formas de comunicação: verbal e não verbal. A linguagem não verbal surgiu bem antes da linguagem verbal, e até hoje representa uma das mais importantes formas de comunicação do ser humano. Esta forma de linguagem é composta por gestos, expressões e postura.

O pesquisador Albert Mehrabian (1967) definiu a regra **7-38-55**, onde 7% da comunicação é atribuída a componente verbal (seu significado) e 93% a componente não verbal (subjectivo), sendo 38% a componente vocal (tom da voz) e 55% a componente facial (expressão facial).



**Figura 1** – Tipos de Comunicação, Fonte: Adaptado Albert Merabian (1967)

### Estilos de Comunicação

Conforme apresentado por Dinsmore (2003), a comunicação pode ser classificada de acordo com os seguintes tipos:

**Comunicação formal:** regras e procedimentos internos da organização devem ser seguidos, confirmados geralmente por um formato ou protocolo. Relatório, reunião são exemplos de comunicação formal.

**Comunicação Informal:** não existe formalidades e regras para troca de informações, a comunicação é livre. Um detalhe é que ela não gera custos elevados pelo facto de não depender de confirmações oficiais. Actualmente, com as concepções mais modernas em gestão de projectos, tem-se uma gestão mais informal.

Vale ressaltar que por mais que a comunicação informal seja utilizada de forma adequada, não se pode extinguir a comunicação formal, pois ela é necessária e indicada em inúmeras situações durante todo o ciclo de vida do projecto.

### Estratégia de Comunicação

Segundo o artigo do PMI, as instituições que pretendem melhorar a sua comunicação e se tornar de alto desempenho devem considerar as estratégias abaixo:

- ✓ Os coordenadores e gestores de projectos precisam assumir o controle e comunicar melhor os benefícios dos projectos para a estratégia e o negócio aos responsáveis pela sua implementação.
- ✓ Adaptar as comunicações aos diferentes grupos de partes interessadas.
- ✓ Reconhecer o valor da gestão de projectos, inclusive das comunicações na gestão de projectos.

- ✓ Utilizar práticas padronizadas de comunicação de projecto e usá-las de forma eficaz.

No entanto, o PMI sugere que 90% do tempo do Gestor de Projecto seja utilizado em comunicação com clientes, equipe, fornecedores e outros stakeholders.

### **Gestão de Projectos e Gestão de Comunicações**

Segundo CHAVES et. Al. (2014) e o guia PMBOK (2017) o gerenciamento das comunicações do projecto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projecto sejam geradas, colectadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada e reconhece a existência de cinco processos:

1. Identificar as partes interessadas do projecto;
2. O planeamento da comunicação compreende: identificar os stakeholders, ou seja, é necessário determinar todos os envolvidos, o papel desempenhado pelo mesmo, a pessoa, grupo ou organização que de alguma forma está envolvida ou é afectada pelo projecto ou pelos seus resultados;
3. Distribuir as informações para as partes interessadas através de reuniões, apresentações e relatórios de desempenho;
4. Gerenciar as expectativas das partes interessadas;
5. Reportar o desempenho, colectando e consolidando as informações para distribuição. Grande parte das falhas na comunicação ocorre porque não é feito um planeamento, determinando a necessidade da informação e quem é a parte interessada para receber a mensagem.

Visando minimizar os problemas de comunicação definiu-se um padrão para a gestão da comunicação. Este padrão consiste na utilização de um conjunto de modelos de formulários que obedecem às orientações do (PMI, 2017) e na intensa utilização de ferramentas de colaboração, tornando os processos mais eficientes.

### **Problemas Frequentes em Projectos**

A falha na comunicação é o principal motivo para os projectos fracassarem. É o que aponta um levantamento realizado com frequência pelo PMI (Project Management Institute). A figura abaixo mostra a pesquisa realizada em 2014 com 400 organizações.





**Figura 2** - Problemas frequentes em projectos - Fonte: PMSURVEY (2014).

“O problema de comunicação é antigo, mas está se tornando mais evidente. Não sabemos escrever bem, não falamos bem o que queremos, não nos relacionamos bem com todos os perfis existentes num ambiente de projeto. Paradoxalmente, estamos na era da tecnologia, em que todas as informações podem chegar a todos imediatamente, estejam onde estiverem”, explica o diretor do **PMI-Rio, Walther Krause**.

### **Ferramentas para a Gestão das Comunicações em Projectos.**

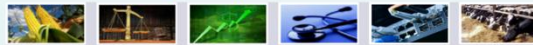
De acordo com CHAVES et. Al. (2014), os métodos usados para transferir informação entre os stakeholders podem variar significativamente dependendo da equipe e do tipo de projecto. De acordo com o autor alguns dos factores que podem influenciar no uso da tecnologia de comunicação: urgência da necessidade de informação, disponibilidade da tecnologia.



## Mapa de Comunicação

Tabela 1 - Mapa de Comunicações, Fonte: Própria.

Tipo	Objectivo	Meio	Frequência	Envolvidos	Responsável	Entrega
Reunião de Início	Apresentar o projecto e a equipe. Definir os objectivos do projecto e as abordagens de gestão.	Reunião presencial	Uma vez	Patrocinadores Equipa do Projecto Stackeholders	Gestor do Projecto.	Acta da Reunião
Reunião de acompanhamento	Revisar a execução das tarefas do projecto e projectar as próximas.	Reunião presencial e Remoto	Semanal	Equipa do projecto	Gestor do Projecto.	Acta da Reunião
Comunicado aos funcionários	Notificar os funcionários sobre a fase de formação.	Whatsap e email	Uma vez	Funcionários	Coordenador do Projecto	Comunicado
Relatório Final (Primeira fase)	Comunicar os gestores o encerramento da primeira fase do projecto.	Reunião presencial	Uma vez	Gestores da Instituição	Gestor do Projecto	Relatório e Projecto



## Metodologia

O trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa combinada, começando pela revisão bibliográfica, análise documental e visitas exploratórias, no Instituto de Tecnologias de Informação e Comunicação da Universidade de Luanda, no bairro CTT, município do Rangel em Luanda.

Para concretizar este trabalho foram utilizadas duas técnicas para a recolha de dados, nomeadamente, visitas de campo e entrevistas. Abordagem dos dados foram tratados de forma mista (qualitativa e quantitativa).

A estratégia da entrevista foi baseada no ambiente virtual, formulários com perguntas fechadas, enviados aos intervenientes no processo para a recolha de dados.

## Local e Período

O estudo foi desenvolvido nos Departamento de Ensino e Investigação (DEI) e no Centro Multidisciplinar de Investigação e Desenvolvimento (CMICD) do Instituto de Tecnologias de Informação e Comunicação, no Município do Rangel em Luanda, durante os últimos anos.

## População e Amostra

A população-alvo compreendeu docentes, Investigador e Estudantes. A amostra foi constituída por dezesseis (16) participantes, em três segmentos, nomeadamente: oito (08) investigadores/Docentes, e oito (08) Estudantes.

## Resultados e Discussão

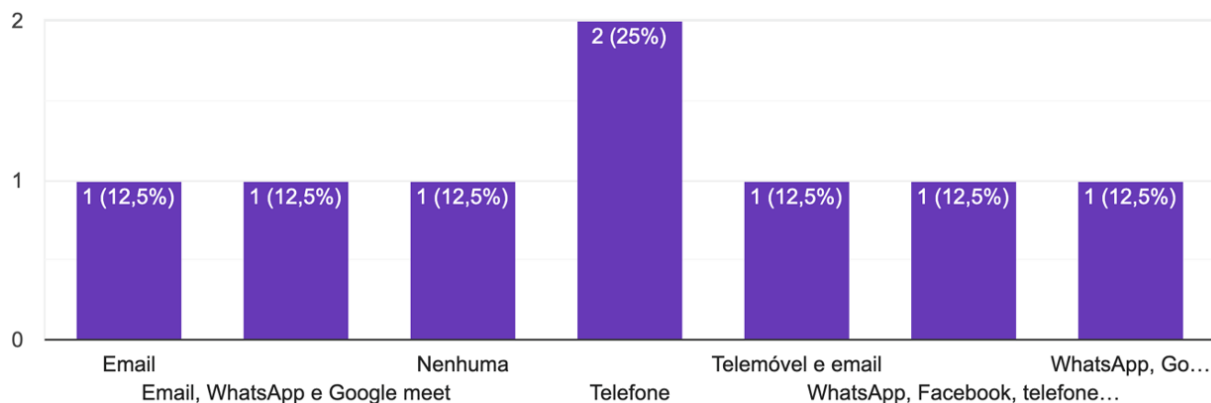
Os intervenientes foram seleccionados por conveniência no INSTIC, convidados por meio de solicitação verbal. Responderam o questionário das tabelas abaixo via online, os intervenientes que se mostraram disponíveis no momento.

**Tabela 2 - Perguntas para entrevista, Fonte: Própria.**

Nº	Perguntas
<b>Gestor de Projectos/Orientação TFCs (Investigadores e Docentes)</b>	
1	Já geriu algum projecto/TFC com mais de dois integrantes?
2	Na gestão deste projectos/TFC, a experiência de comunicação tem sido boa?
3	Que ferramentas utilizas para viabilizar a comunicação?
4	Na gestão de projectos/TFC, elaboras algum plano de comunicação?
5	Recebeu algum feedback das comunicações que fez?
6	Qual achas que é o nível de percepção da tua comunicação aos envolvidos?
<b>Participação em Projecto ou TFC (Estudantes)</b>	
1	Já participou em algum Projecto/TFC com mais de dois integrantes?
2	Nestes projectos/TFCs, como é que foi a comunicação
3	Recebeu algum plano de comunicação para esses projectos/TFCs?
4	Enviou algum feedback das comunicações que recebeu?
5	O que achas do nível de percepção da tua comunicação aos envolvidos no projecto ou TFC?

Para medição dos níveis de comunicação em projectos/TFCs, foram usadas perguntas com duas opções de respostas 1-Sim ou 2-Não.

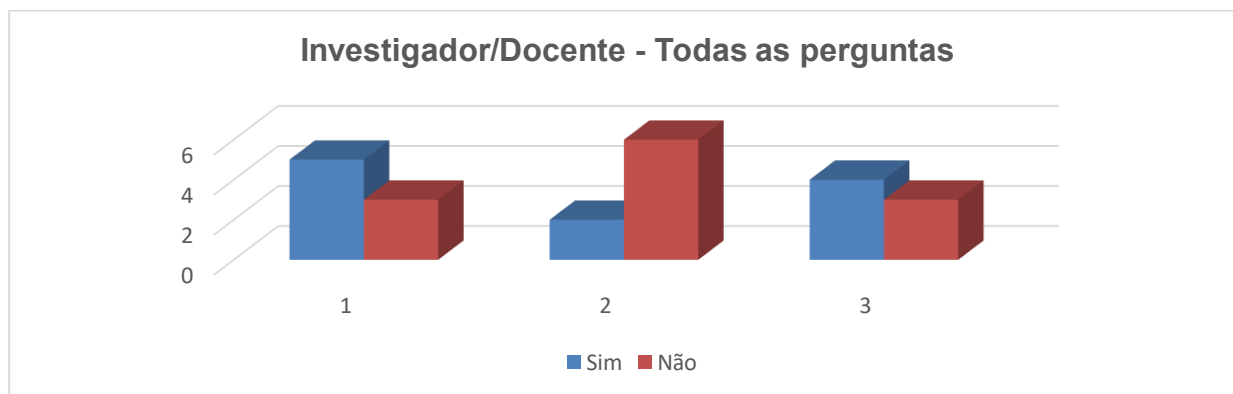
Na sequência demonstramos abaixo os resultados em forma de gráficos dos inquéritos dirigidos aos Investigadores, Docentes e Estudantes do Instituto de Tecnologias de Informação e Comunicação (INSTIC).



**Figura 3** - Ferramentas eletrônicas utilizadas na gestão de projectos, Fonte: Própria.

**Tabela 3** – Respostas dos Docentes e Investigadores, Fonte: Própria.

Investigador/Docente		Sim	Não	Sim (%)	Não (%)
Questões					
1	Já geriu algum projecto/TFC com mais de dois integrantes?	5	3	62,5	37,5
2	Na gestão de projectos/TFC, elaboras algum plano de comunicação?	2	6	25,0	75,0
3	Recebeu algum feedback das comunicações que fez?	4	3	50,0	37,5
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>12</b>	<b>52,4</b>	<b>57,1</b>



**Figura 4** – Respostas em conjunto dos Docentes e Investigadores, Fonte: Própria.

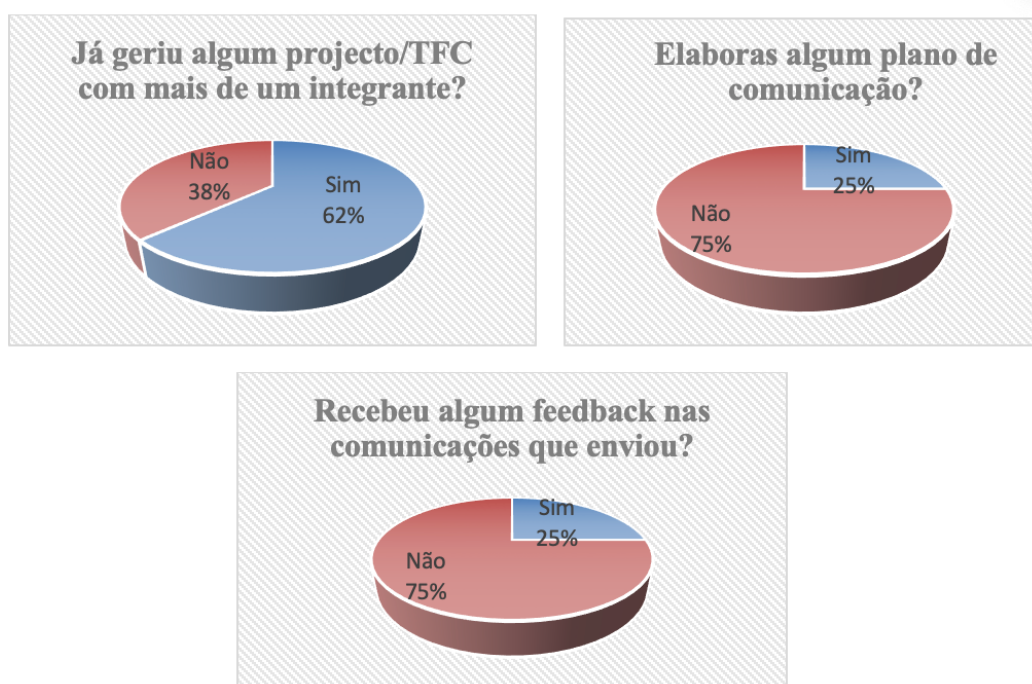


Figura 5 – Respostas dos Docentes e Investigadores por perguntas, Fonte: Própria.

Tabela 4 – Respostas dos Estudantes, Fonte: Própria.

Estudantes				
Questões	Sim	Não	Sim (%)	Não (%)
1 Já participou em algum Projecto/TFC com mais de dois integrantes?	7	1	87,5	12,5
2 Recebeu algum plano de comunicação para esses projectos/TFCs?	3	5	37,5	62,5
3 Enviou algum feedback das comunicações que recebeu?	5	3	62,5	37,5
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>46,9</b>	<b>28,1</b>

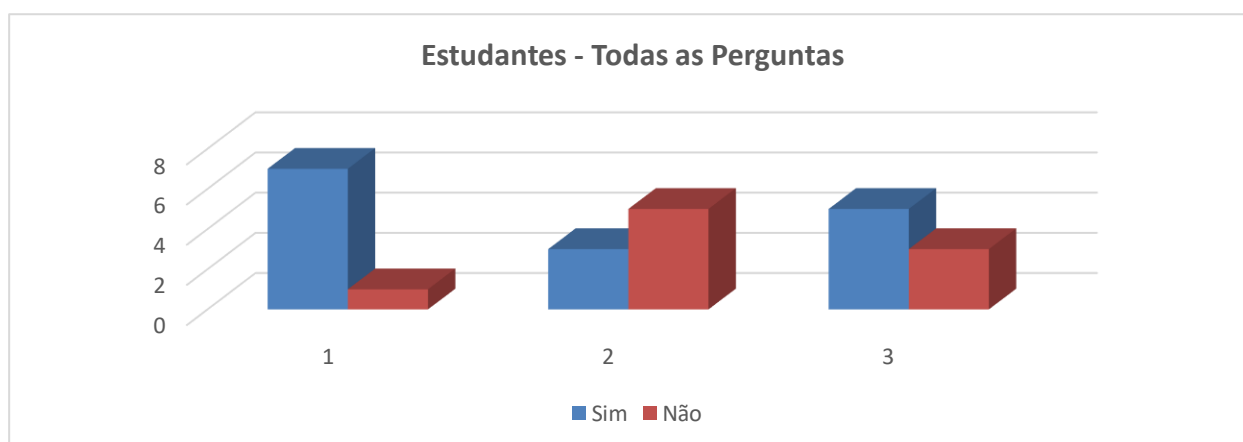
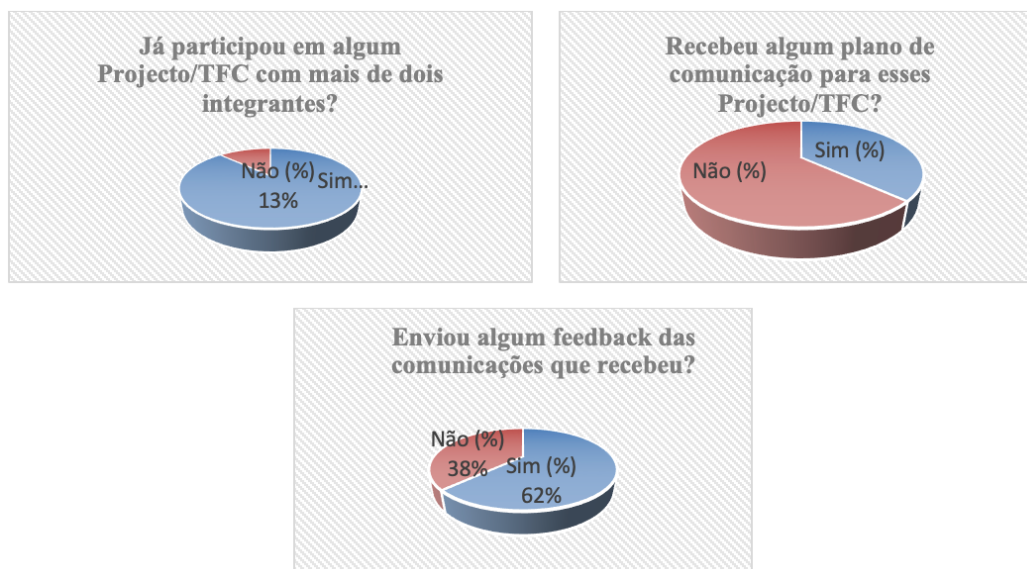


Figura 6 – Respostas em conjunto dos Estudantes, Fonte: Própria.



**Figura 7** – Respostas Estudantes por perguntas, Fonte: Própria.

Os resultados obtidos neste estudo evidenciam que os intervenientes trabalham sem nenhum plano de comunicação para garantir o sucesso dos projectos. Quanto ao uso de um mapa de comunicações, o inquérito mostra que os gestores ao nível do Instituto não utilizam comumente este instrumento durante o processo de gestão dos projectos/TFCs, tal como mostra a tabela 3, indicando que apenas utilizado apenas por 25% dos docentes e investigadores.

A as principais ferramentas electrónicas utilizadas na comunicação em gestão de projectos que são: Email, Telemóvel, Google Meet, Facebook e WhatsApp, conforme ilustra a figura três. O telemóvel é a ferramenta electrônica mais utilizada para comunicação na Gestão de Projectos.

Por parte dos Docentes/Investigadores, o inquérito diz que 62,5% da população alvo já dirigiu um projecto com mais de 2 integrantes, o que mostra a necessidade de aprimorar a comunicação no processo.

Maior parte dos estudantes enviam feedbacks de comunicações recebidas por parte dos gestores e integrantes do projecto.

## Ideias Finais

A comunicação é uma ferramenta da gestão que ajuda a criar e fortalecer uma imagem positiva da organização e a divulgar os projetos e a criar parceria. Os diferentes públicos organizacionais internos e externos precisam de conhecer a instituição e os seus projetos para que possam participar directa ou indirectamente.

A constante comunicação interna inerente ao projecto assegura o compromisso. Um bom gestor de projeto tem de investir na comunicação e para que ela seja eficaz é preciso adoptar as técnicas de comunicação que lhe parecem mais adequadas de acordo com a natureza do projecto e alinhar as novas tecnologias de informação e comunicação.

## Referências Bibliográficas

- Chaves, Lúcio, Edi. Et. Al. **Gerenciamento da comunicação em projectos**, Rio de Janeiro, FGV, 2014.
- Dinsmore, Paul Campbel; Cavaliere, Adriane, **Como se tornar profissional em gerenciamento de projectos: Livro-base de “Preparação PMP – Project Management Professional”**. Rio de Janeiro, QualityMark 2003.
- PMI-Project Management Institute. **Guia de Conhecimento em gerenciamento de Projectos-PMBOK**, 6ª Ed, Saraiva 2017.
- PMI-Project Management Institute. **Guia de Conhecimento em gerenciamento de Projectos-PMBOK**, 5ª Ed, Página 335, PMI 2004.
- Gil, António Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas 2001.
- Mehrabian, Albert. **Silent Massage: Implicit Communication Of Emotions and attitudes**. Belmont, Wadsworth, 1971.
- Aguiar, Vera de Teixeira. **O verbal e o não verbal**. São Paulo, Unesp 2004.
- Campos, Luiz Fernando Rodrigues. **Gestão de Projectos**, Instituto Federal do Panamá 2010.
- Berlo, David K. **O Processo Da Comunicação. Introdução à Teoria e à Prática**, 9 Ed, WMF Martins Fontes, 1999.
- Soares, Dores. **Barreiras na Comunicação Organizacional**. São Paulo 2015.
- Luz, Sandra Fabiano. **Gestão da comunicação em projectos**. 1 Ed, Intersaberes 2016.
- Nascimento, Carlos Augusto Dornellas. **Gerenciamento de Prazos: uma revisão crítica das técnicas em uso em empreendimentos em regime de EPC**, São Paulo 2007.
- <https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-das-comunicacoes-do-projeto>, Acessado: 22/04/25
- <https://comunicacaointegrada.com.br/comunicacao-na-gestao-de-projetos>, Acessado: 20/04/2025.

