



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 1, art. 5, p. 84-101, jan. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.1.5>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



MIAR



O Gerenciamento da Comunicação em Projetos Públicos: Uma Análise da Literatura Nacional

Communication Management in Public Projects: A Review of the National Literature

Vanessa de Almeida Aquino

Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional na Universidade Federal Rural de Pernambuco

Graduação em administração pela Universidade de Pernambuco

E-mail: vanessaaquino@gmail.com

Alessandra Carla Ceolin

Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Professora do Departamento de Administração na Universidade Federal Rural de Pernambuco

E-mail: alessandra.acc@gmail.com

Endereço: Vanessa de Almeida Aquino

Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos - CEP:
52171-900 - Recife/PE, Brasil.

Endereço: Alessandra Carla Ceolin

Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos - CEP:
52171-900 - Recife/PE, Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar
Rodrigues**

Artigo recebido em 10/03/2022. Última versão
recebida em 05/12/2022. Aprovado em 06/12/2022.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Considerando a necessidade crescente de maior eficiência nos projetos públicos e o papel essencial da comunicação no sucesso do gerenciamento de projetos, esse estudo buscou, com base no mapeamento da literatura, identificar como os estudos nacionais sobre gerenciamento de projetos públicos abordam a comunicação. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura (RSL), com levantamento de trabalhos publicados em periódicos nacionais, nos últimos dez anos. Os dados foram coletados em duas bases de dados, o Portal Periódicos Capes e Google Acadêmico. Os resultados evidenciam pouca ocorrência de estudos relacionados ao tema durante todo o período (2011 a 2021). Foi constatado que, embora não seja recente, o assunto ainda é incipiente e representa uma pequena parcela quando comparado ao total de trabalhos produzidos na seara do gerenciamento da comunicação em projetos, com um vasto campo para exploração. A pesquisa também identificou uma ênfase no gerenciamento da comunicação como uma ferramenta essencial para o êxito das diversas ações governamentais em forma de projetos públicos, sobretudo, para identificar e gerenciar as expectativas das partes interessadas, planejar as comunicações e garantir que as informações sejam repassadas de maneira clara e objetiva, inclusive para os cidadãos.

Palavras-chave: Comunicação. Gerenciamento de Projetos. Projetos Públicos. Divulgação em Projetos.

ABSTRACT

Considering the growing need for greater efficiency in public projects and the essential role of communication in the success of project management, this study sought, based on the mapping of the literature, to identify how national studies on public project management addresses communication. To this end, a systematic literature review (SLR) was conducted, with a survey of papers published in national journals in the last ten years. The data were collected in two databases, Portal Periódicos Capes and Google Scholar. The results show little occurrence of studies related to the theme during the entire period (2011 to 2021). It was found that, although not recent, the subject is still incipient and represents a small portion when compared to the total of works produced in the field of communication management in projects, with a vast scope for exploration. The research also identified, in the studies found, emphasis on communication management as an essential tool for the success of various government actions in the form of public projects, especially to identify and manage stakeholder expectations, plan communications and ensure that the information is passed on in a clear and objective manner, including to the citizen.

Keywords: Communication. Project management. Public Projects. Project Disclosure.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente tão competitivo, as organizações necessitam constantemente de projetos para criar ou realizar alguma inovação em seus processos, produtos, serviços ou até mesmo na sua estrutura interna (VERZUH, 2000). Segundo Lundin (2018), a sociedade e as organizações estão seguindo caminhos que levam a uma crescente “projetização” do trabalho, dos produtos e da economia. Essa trajetória inclui desafios, dilemas e decisões tanto para o setor privado quanto para as organizações públicas.

No tocante ao setor público, a busca pela eficiência e pelo distanciamento do estigma da burocratização excessiva, atrasos ou não cumprimento de entregas e desperdício do recurso público colocam a adoção da gestão de projetos como uma necessidade estratégica e essencial aos entes públicos (ALVES; OLIVEIRA; GURGEL, 2021).

Dessa maneira, é fundamental que haja o gerenciamento desses projetos e permita que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente (PMI, 2017). Para isso, é necessário promover o alinhamento estratégico, por meio de uma estrutura apropriada que comunique a vontade da direção da empresa e distribua este direcionamento às demais áreas, na construção de competências e maturidade em gestão de projetos (RABECHINI JR., 2006).

Nesse sentido, Gido e Clements (2007) explicam que é crucial uma comunicação eficaz e frequente para manter o projeto em progresso, identificar possíveis problemas, solicitar sugestões, manter a satisfação do cliente e minimizar os imprevistos. Para Rabechini Jr. e Carvalho (2006), o conceito de gerenciamento das comunicações pode-se confundir com o próprio gerenciamento do projeto, talvez por isto que o gerente de projetos deve se dedicar a essa tão requerida habilidade.

Nesse contexto, considerando a necessidade crescente de maior eficiência nos projetos públicos e o papel essencial da comunicação no sucesso do gerenciamento de projetos, tem-se a seguinte questão de pesquisa: como a comunicação é estudada em pesquisas sobre gerenciamento de projetos públicos? A ideia central é, com base no mapeamento da literatura nacional, nos últimos dez anos, identificar como os estudos sobre gerenciamento de projetos públicos abordam a comunicação.

Além desta introdução, o presente artigo se estrutura em quatro seções. A segunda seção apresenta a revisão da literatura e definição dos principais conceitos, a terceira descreve os procedimentos metodológicos adotados no estudo para atingir o objetivo traçado. Na quarta seção são analisados os resultados da pesquisa. E, por fim, na última seção, apresentam-se as considerações finais, assim como as sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gerenciamento de projetos

Gido e Clements (2007) definem projeto como um esforço para se atingir um objetivo específico por meio de um conjunto único de tarefas inter-relacionadas, com um objetivo bem definido, executado por meio de tarefas independentes e não repetitivas. Ainda, segundo o guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (PMI, 2016), projeto pode ser definido como um “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”.

Os projetos têm assumido papel central no desenvolvimento de mudanças e alternativas aos negócios, deixando a premissa de utilidade exclusiva à resolução de problemas técnicos (ANDERSEN; JESSEN, 2003). Esta relevância crescente dos projetos dentro das organizações pode ser explicada em parte pelo acirramento da competição, encurtamento do ciclo de vida dos produtos e evolução dos sistemas de informação, que levou as empresas a buscarem múltiplas estratégias de sobrevivência (SILVA; REGO; FAILLACE JUNIOR, 2015).

Contudo, com os avanços tecnológicos, torna-se cada vez mais desafiador a alta administração desenvolver e aprimorar a capacidade de ampliar um portfólio de projetos que se enquadre no modelo de organização da empresa, de modo que eles contribuam com o alcance dos resultados e benefícios propostos pela empresa (SIQUEIRA; CRISPIM; GASPAR, 2017).

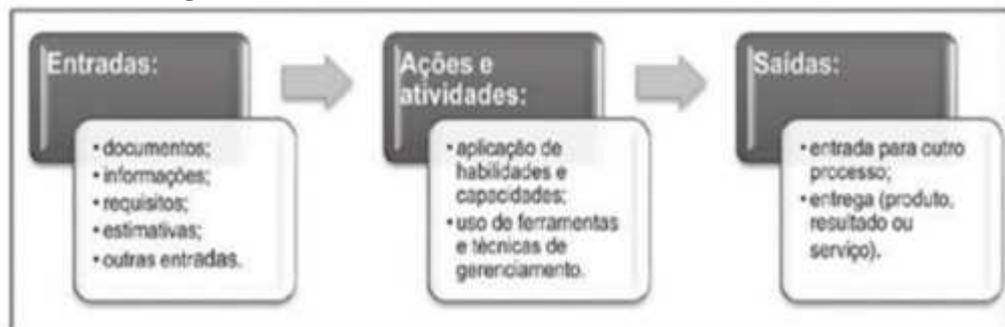
Nesse contexto, surge o papel essencial do gerenciamento de projetos que, de acordo com o Project Management Institute – PMI (2017, p. 10), é “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de cumprir os seus requisitos”. E tem como objetivo alcançar o sucesso da execução de projetos de maneira estruturada e transparente junto ao contratante (KERZNER, 2017).

O gerenciamento de projetos não é uma prática recente, segundo Kerzner (2017), entre as décadas de 1950 e 1960, os setores aeroespacial e de defesa americanos já faziam uso em larga escala dele em virtude da corrida espacial e armamentista, durante a Guerra Fria. Como teoria, encontra-se bem desenvolvido e é aceito nos dias de hoje no mercado como uma competência necessária para as organizações (PATAH; CARVALHO, 2012).

Valle *et al.* (2014) explicam que ele ocorre por meio de processos que se sobrepõem e interagem de diferentes maneiras e garantem o fluxo eficaz do projeto ao longo de sua

existência sendo formados por um conjunto de ações e atividades logicamente inter-relacionadas, conforme ilustra figura 1.

Figura 1 – Elementos do Processo de Gerenciamento



Fonte: Valle et al. (2014).

Entre os benefícios de um gerenciamento eficaz dos projetos, Luecke (2010) destaca: (i) alcance dos objetivos no prazo e dentro do orçamento, (ii) redução do tempo de desenvolvimento, diminuindo os riscos, (iii) uso eficaz dos recursos. Alves; Oliveira e Gurgel (2021) complementam, afirmando que o gerenciamento eficaz de projetos melhorara a capacidade de alcançar resultados e, ao mesmo tempo, fornece rastreabilidade, transparência e responsabilidade.

2.1.1 Gerenciamento de projetos públicos

Assim como nas empresas privadas, os projetos também são importantes no setor público. Por meio deles, o Estado encaminha recursos para empreender grandes necessidades da gestão pública, tendo como principal intuito o atendimento das necessidades e interesses da comunidade e do grande coletivo da sociedade (PESTANA; VALENTE, 2010).

Portanto, para que a gestão pública consiga realizar uma gestão dos recursos adquiridos por meio da realização de projetos públicos de uma maneira eficiente, torna-se necessário o gerenciamento de projetos (LINK et al., 2020). Tal prática tem sido reconhecida em iniciativas governamentais em vários países, na maioria dos casos associados ao crescente escrutínio público e a uma necessidade de garantia de valorização dos gastos públicos (CRAWFORD; HELM, 2009).

Entretanto, na área pública os projetos estão sujeitos aos órgãos de controle governamentais, à exposição mais evidente na imprensa e à cobrança dos próprios beneficiários do serviço público, resultando em maior comprometimento dos administradores públicos com essas demandas (ALVES; OLIVEIRA; GURGEL, 2021). De acordo com

Kreutz e Santos (2016), diferente das empresas privadas, a Administração Pública possui características próprias, o que faz com que seja necessária a adoção de práticas diferenciadas para a gestão de projetos nas organizações públicas.

Entre as principais diferenças dos projetos públicos, em relação aos projetos privados, destacam-se: o aspecto social dos projetos governamentais, com viés predominantemente social e não lucrativos, restrições legais específicas como a Lei n 8.666/93, das Licitações e Contratos Públicos e a Lei de Responsabilidade – LC 101/2000; a obrigatoriedade da previsão orçamentária para execução do projeto em lei, na Lei Orçamentária Anual (LOA); intensas regulações que provocam demoras na execução dos projetos; a existências de diferentes órgãos de controle; a exigência de prestação de contas à sociedade em virtude dos princípios da transparência e accountability na governança pública (ROSA, 2007; PINHEIRO; ROCHA, 2012; KREUTZ; SANTOS, 2016; OKANO, 2018).

2.2 A comunicação no gerenciamento de projetos

Segundo Chiavenato (2006, p.142), “a comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”. Essa troca de informações pode ser intencional ou involuntária, em forma de ideias, instruções ou emoções (PMI, 2017). Similarmente, Bateman e Snell (2006) definem comunicação como a transmissão de informação e de sentido, de uma parte para outra, por meio de símbolos compartilhados.

A comunicação eficiente é um dos fatores fundamentais para o sucesso no gerenciamento de projetos (BUBSHAIT; SIDDIQUI; AL-BUALI, 2015). De acordo com o Guia PMBOK, os gerentes de projetos passam a maior parte do tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, tanto internas como externas à organização (PMI, 2017). Além de falar e ouvir, a equipe de projeto, agregando as opiniões da equipe às suas próprias, os gestores de projetos precisam se comunicar com empresas terceirizadas, clientes e alta direção e por isso devem ser bons comunicadores (GIDO; CLEMENTS, 2014).

Vargas (2009) destaca entre os principais benefícios da comunicação dentro do gerenciamento de projetos: aumento do controle gerencial; agilidade das decisões; orientação da revisão da estrutura; melhora na capacidade de adaptação; possibilidade de desenvolver diferenciais competitivos e novas técnicas; e antecipação das situações desfavoráveis.

Sobretudo, a comunicação é importante para a certificação de que o projeto está alinhado aos objetivos estratégicos da organização (KOLOTELO; CARVALHO, 2007).

Além desses benefícios mencionados, a comunicação, sob a perspectiva do setor público, também viabiliza a transparência administrativa preconizada na Constituição Federal (CF) de 1988, no artigo 5º, inciso XXXIII e posteriormente na Lei 12.527/2011, ou Lei de Acesso à Informação (LAI), que regula o acesso à informação pública. A transparência é, portanto, elemento crucial para a cidadania, e a comunicação pública é essencial para caracterizar esse processo (SANTOS; FERREIRA JÚNIOR, 2017).

Contudo, a comunicação exclusivamente técnica e operacional não atende mais às demandas das organizações no novo ambiente socioeconômico e político. É necessária uma comunicação organizacional muito mais proativa e estratégica para lidar com as questões que norteiam os comportamentos institucionais acerca da responsabilidade social pública, o desenvolvimento sustentável, diversidade, transparência, ética e outros valores intangíveis (KUNSCH, 2018).

Para Moreira (2009), entre os diversos motivos que levam um projeto ao fracasso, destaca-se a falta ou a má elaboração de um Planejamento de Comunicação no Gerenciamento do Projeto. Nesse mesmo sentido, o relatório Pulse of the Profession, elaborado pelo PMI (Project Management Institute) em 2013, revela que das empresas altamente eficazes na comunicação, 80% alcançaram suas metas e 71% conseguiram completar seus projetos no prazo estipulado; já das empresas pouco eficazes na comunicação, apenas 52% dos casos atingiram suas metas previstas e 37% completaram seus projetos no prazo estipulado. No quesito orçamento, 76% das empresas do primeiro grupo, conseguiram realizar projetos dentro do orçamento previsto, enquanto no segundo apenas 48%.

Dessa maneira, é essencial reconhecer a comunicação como uma das principais áreas de conhecimento dentro do gerenciamento de um projeto e, para que alcance o seu propósito, deve ser administrada durante todas as suas fases: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (QUADROS; CARVALHO, 2012). Considerando sua importância e com o propósito de disseminar boas práticas de gerenciamento de projetos, o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK) estabelece o gerenciamento das comunicações como uma das principais áreas de conhecimento.

No Gerenciamento das Comunicações do Projeto, primeiro é desenvolvida uma estratégia de comunicação, com base nas necessidades do projeto e nas partes interessadas do mesmo, depois é formulado um plano de gerenciamento para implementar a estratégia de comunicação elaborada e garantir que as mensagens apropriadas sejam comunicadas às partes

interessadas em diversos formatos e meios (PMI, 2017). Os processos dessa área de conhecimento são descritos pelo Guia PMBOK, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Processos de gerenciamento das comunicações do projeto listados pelo PMBOK.

| Processo | Objetivo |
|---|---|
| Planejar o Gerenciamento das Comunicações | Desenvolver uma abordagem e um plano adequado para atividades de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação de cada parte interessada ou grupo, nos ativos organizacionais disponíveis e nas necessidades do projeto. |
| Gerenciar as comunicações | Assegurar a coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final das informações do projeto, de forma oportuna e adequada. |
| Monitorar as comunicações | Garantir que as necessidades de informação do projeto e de suas partes interessadas sejam atendidas. |

Fonte: PMI (2017).

Nesse contexto, a escolha dos canais de comunicação adequados influencia na transmissão da informação de forma eficiente. Para cada tipo de receptor da mensagem existe um canal mais adequado para a comunicação (MURANAKA et al., 2019). Carvalho e Rabechini Jr. (2011, p. 234) esclarecem que “uma análise crítica das partes interessadas pode ajudar a selecionar os principais canais de comunicação e definir formas mais adequadas de comunicação por grupos de stakeholders”. Nesse sentido, conforme detalha o Quadro 2, compreender o tipo de receptor cria a possibilidade de uma comunicação mais direta e eficaz, capaz de atender às expectativas do mesmo (FRANÇA, 2003).

Quadro 2 - Planejamento da comunicação e do uso de seus instrumentos diante dos diferentes tipos de públicos.

| Público | Como deve ser planejada a comunicação | Instrumentos preferenciais |
|--------------|--|--|
| Empregados | Direta, permanente, informativa, motivacional, interativa e persuasiva. | Encontros de comunicação, reuniões, eventos, publicações, helpline, intranet. |
| Acionistas | Direta, informativa, transparente, com regularidade, do tipo prestação de contas semestrais e anuais. | Reuniões, boletins, informativos, relatórios semestrais, anuais, internet, intranet. |
| Fornecedores | Direta, informativa, com regularidade, tecnológica, precisa, transparente, motivacional, manifestadora de interesses, de manutenção de parcerias, de satisfação pelo serviço recebido, cobrança de prazos e de cumprimento cronograma. | Informativos, visitas, encontros, debates, jornais, pesquisas, manuais técnicos, folhas de especificações de produtos, intranet, internet. |
| Clientes | Direta, persuasiva, motivadora, permanente e sazonal (campanhas), promocional, criativa, chamando atenção, despertando interesse, desejo de compra, e de | Publicações, informativos, volantes, campanhas, outdoors, rádio, televisão, merchandising, faixas, prêmios, coleções, sorteios, ofertas, |

| | | |
|------------|---|---|
| | manutenção da fidelidade à marca. | eventos. |
| Comunidade | Direta, com regularidade, informativa, motivacional, transmissora de valores e políticas empresariais, para conquistar apoio e interesse pela empresa, pela sua defesa. | Encontros, projetos sociais, patrocínios, parcerias, publicações, eventos. |
| Governo | Direta, de regularidade bem planejada, informativa, tecnológica, transparente, persuasiva e ética. | Contatos diretos, visitas, encontros, ações de lobby, audiências, relatórios, projetos. |

Fonte: França (2003).

Dessa maneira, quando a informação gerar impacto no projeto, afetando seu escopo, duração, custo ou qualidade, os stakeholders devem receber tal mensagem através dos canais de comunicação apropriados (ČULO; SKENDROVIĆ, 2010). Entende-se assim que um relatório, e-mail, reunião, conversa informal dentro de um projeto consiste, cada um a seu modo e importância, em uma comunicação e como tal deve ser gerenciada, a fim de obter o máximo de eficiência para o sucesso do projeto (SILVA; REGO; FAILLACE JUNIOR, 2015).

Considerando os canais de comunicação, Cyganczuck, Mendes Junior e Pécora Junior (2018) afirmam que as principais barreiras de comunicação identificadas com os gerentes de projetos são: ausência de feedback aos integrantes da equipe de projetos; falta de confiança entre os membros da equipe; transmissão de informações equivocadas e distorcidas; falta de envio da informação ou envio em momentos inoportunos e as competências e conhecimentos limitados dos gerentes de projetos, representando uma liderança fraca.

Especificamente no âmbito público, Almeida (2015) afirma que o estabelecimento de canais de comunicação eficientes corresponde a um dos principais desafios para a concretização de projetos nesse setor, uma vez que ao longo do tempo a máquina pública transpôs diversas mudanças, entre elas a forma de se relacionar com o cidadão, que passou a exigir cada vez mais serviços públicos de qualidade.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como descritivo, com abordagem qualitativa e uso do método de revisão sistemática da literatura (RSL), cujo objetivo é realizar sínteses da literatura sobre um tema específico, mediante avaliação crítica e sumarizada das informações apuradas (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

A revisão sistemática, conforme orientam Sampaio e Mancini (2007), foi seguida pela: escolha da base de dados, critérios de inclusão e exclusão dos artigos, verificação da acurácia dos resultados e determinação da qualidade dos estudos. Dessa forma, a busca pelo material bibliográfico, acerca da temática, foi realizada em três etapas.

A primeira constituiu-se do levantamento dos estudos em periódicos nacionais, por meio da base de dados do Portal Periódicos Capes e Google Acadêmico. Em dezembro de 2021, ocorreu a coleta de dados, por meio da combinação dos termos “comunicação” e “projetos” com o operador lógico AND. A busca das expressões foi delimitada aos títulos dos trabalhos.

Como indicadores para triagem dos trabalhos, foram utilizados os seguintes critérios: (a) seleção somente de artigos de natureza acadêmica, publicados em revistas; (b) publicação nos últimos 10 anos, de 2011 a 2021. Essa busca reportou a 117 artigos.

Depois de aplicados esses filtros nas bases de dados, a amostra passou pelos seguintes critérios de exclusão: (a) eliminação dos trabalhos duplicados; (b) descarte dos que não estavam alinhados ao tema, após leitura do título e do resumo. O primeiro critério, duplicidade, descartou 14 trabalhos, permanecendo assim 103 trabalhos. O segundo critério eliminou 82 trabalhos que não apresentaram relação direta com o escopo do estudo.

Esse processo resultou na identificação de 21 trabalhos com todos os critérios estabelecidos, entretanto verificou-se que 3 artigos não estavam disponíveis de forma integral, conforme detalha o Quadro 3.

Quadro 3 – Seleção de artigos nas etapas da revisão sistemática da literatura

| Fase | | Número de Artigos |
|-------------------|-------------------------------------|-------------------|
| 1 - Levantamento | Resultado de busca CAPES | 77 |
| | Resultado de busca Google Acadêmico | 40 |
| | Total de trabalhos | 117 |
| 2- Triagem | Descartados por duplicidade | 14 |
| | Descartados por não alinhamento | 82 |
| | Não disponíveis | 3 |
| | Total de trabalhos excluídos | 99 |
| 3 - Elegibilidade | Amostra final para análise | 18 |

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Por fim, a última etapa englobou a leitura crítica dos 18 artigos elegíveis e a separação entre artigos que abordam o gerenciamento da comunicação em projetos: (a) de forma genérica e (b) de forma específica, sob a perspectiva dos projetos públicos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao se realizar esta revisão da literatura, foi constatado que houve pouca ocorrência de estudos relacionados ao tema durante todo o período (2011 a 2021). Conforme demonstra o quadro 4, os anos com maior quantidade de publicações foram 2019 e 2020, ambos com 4 trabalhos, o que indica um crescente interesse sobre esta temática. Nos anos anteriores, houve uma média de (01) um artigo publicado por ano, exceto em 2011 e 2016 sem publicações sobre o tema.

O levantamento também revela que os autores mais prolíferos são Jeniffer de Nade e Marly Monteiro Carvalho, ambas com 2 publicações sobre a temática em questão. Vale ressaltar que as autoras compartilham a autoria de um dos seus artigos, publicado em 2019.

Quadro 4 - Síntese dos trabalhos publicados sobre comunicação no gerenciamento de projetos

| Nº | Título do trabalho | Autor(es) | Periódico | Qualis CAPES | Ano |
|----|---|---|---|--------------|------|
| 1 | O Processo de Comunicação no Projeto PROFISCO/RN | SOUZA, Marconi Brasil Soares de; RODRIGUES, Adriano Almeida | Revista Gestão e Projetos (GeP) | A4 | 2012 |
| 2 | O gerenciamento da comunicação de projetos públicos: como adaptar os processos do PMBOK/PMI à realidade da administração pública | QUADROS, Alinne Silva; CARVALHO Hélio Gomes de | Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento (RBPd) | A3 | 2012 |
| 3 | O Papel da Comunicação e da Mobilização em Projetos Públicos: Análise do Projeto Cidade Eficiente (Elói Mendes-MG) | CRUZ, Kenya Adryene Valadares Moreira; SILVA, Wendel Alex Castro | Desenvolvimento em Questão | B1 | 2013 |
| 4 | Especificação de um Processo de Gerenciamento de Comunicação em Projetos de Software. | GONTIJO, Daniel de Lima; TRONTO, Íris Fabiana de Barcelos | Revista Brasileira de Gestão e Engenharia | B4 | 2014 |
| 5 | É mais importante Comunicar do que Fazer: Como é Feita e Percebida a Comunicação nos Projetos segundo o Gerente de Projetos Brasileiro. | SILVA, Marcelo Almeida de Carvalho; REGO, Marcos Lopez; FAILLACE JUNIOR, José Ernesto Mattoso | Revista Gestão e Projetos (GeP) | A4 | 2015 |
| 6 | Aplicação da competência de comunicação em projetos e revitalização do processo de ensino aprendizagem | AMARAL, Iraides Gonçalves do; Leite, NILDES Raimunda Pitombo | Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) | B1 | 2015 |

| | | | | | |
|----|--|---|---|----|------|
| | em administração. | | | | |
| 7 | Comunicação em Projetos: Um Estudo de Levantamento desse Fator Crítico de Sucesso | MOLENA, A.; ROVAI, R. L.; ROSA, C. D. P.; PLONSK, G. A. | Revista Gestão & Planejamento (G&P) | B2 | 2017 |
| 8 | Percepções dos gerentes de projeto em relação às falhas e barreiras de comunicação | CYGANZUK, Marilyn de S.; MENDES JUNIOR, Ricardo.; PÉCORA JUNIOR, José. E.. | Gestão da Produção, Operações e Sistemas (GEPROS) | B3 | 2018 |
| 9 | A importância da comunicação no sucesso de gerenciamento de projetos | MURANAKA, Renata.; FACIN, Ana Lucia F.; VALE, João W. S. P.; CARVALHO, Marly M. | Gestão da Produção, Operações e Sistemas (GEPROS) | B5 | 2019 |
| 10 | Gerenciamento Da Comunicação Em Projetos: Uma Análise Bibliométrica Da Produção Científica Brasileira | COBAITO, Francisco Carlos | Revista Eletrônica de Administração (REA) | B5 | 2019 |
| 11 | Gestão da Comunicação e Gestão do Conhecimento em projetos complexos: uma revisão da literatura | NADAE, Jeniffer de; CARVALHO, Marly Monteiro. | Revista Gestão e Projetos (GeP) | A4 | 2019 |
| 12 | Gerenciamento da comunicação em projetos de TI, caso no setor portuário. | SILVA, Patrick Marques da | Revista Boletim do Gerenciamento | - | 2019 |
| 13 | Proposta de Gerenciamento de Projetos e a Importância da Comunicação | OLIVEIRA, Stéphanie Brum | Revista Boletim do Gerenciamento | - | 2020 |
| 14 | Gerenciamento da Comunicação em Projetos e Obras de Pequeno Porte | SILVA, Nádia Doné Lima da; BASTOS, Priscylla. | Revista Boletim do Gerenciamento | - | 2020 |
| 15 | Comunicação em projetos públicos: uma análise da literatura | RAMOS, Mayara Alves; NADAE, Jeniffer de | Revista Organizações em Contexto (ROC) | B2 | 2020 |
| 16 | Comunicação em projetos de desenvolvimento global de software: a visão dos praticantes | MAJDENBAUM, Azriel; CHAVES, Marcirio Silveira | Gestão & Regionalidade | B1 | 2020 |
| 17 | Gestão da Comunicação em Projetos: impactos no desenvolvimento da atividade empresarial | CLEMENTINO, Bruna Munique | Revista Científica | B5 | 2021 |
| 18 | Comunicação Informal E O Sucesso De Projetos De Desenvolvimento Software: Um Estudo De Caso No Setor Bancário Brasileiro | REZENDE, L. Z., PRADO, E. P. V.; GROTTA, A. | Revista Gestão e Projetos (GeP) | A4 | 2021 |

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

O periódico com mais trabalhos, 4 no total, é Revista Gestão e Projetos (GeP), referência na área de gestão de projetos. Dos 18 trabalhos analisados, 4 estão publicados em periódicos avaliados pela CAPES com Qualis A4, 1 como A3, 3 como B1, 2 como B2, 1 como B3, 1 como B4, 3 como B5, e 3 não possuem avaliação, conforme lista qualis 2019 (preliminar).

A respeito dos estudos desenvolvidos na seara de projetos públicos, identificou-se que ainda são incipientes, pois apenas 4 trabalhos abordam especificamente sobre o tema: itens 1, 2, 3 e 15 do quadro 4. Isso significa que do total dos estudos gerais produzidos sobre o gerenciamento da comunicação em projetos, apenas cerca de 22 % abordam a temática sob a perspectiva do setor público.

Desses estudos, três deles foram publicados entre os anos de 2012 e 2013, e após um longo período sem publicações, houve uma mais recente em 2020. Além disso, constatou-se uma predominância de pesquisas descritivas, com abordagem qualitativa e uso de métodos diversos, conforme descrito no quadro 2.

Quadro 2 - Trabalhos sobre comunicação no gerenciamento de projetos públicos

| Autor(es) | Título do trabalho | Caracterização da Pesquisa | Método da Pesquisa |
|---|--|--|----------------------------------|
| SOUZA, Marconi Brasil Soares de; RODRIGUES, Adriano Almeida (2012) | O Processo de Comunicação no Projeto PROFISCO/RN | Descritiva/Qualitativa | Bibliográfico e estudo de caso |
| QUADROS, Alinne Silva; CARVALHO Hélio Gomes de (2012) | O gerenciamento da comunicação de projetos públicos: como adaptar os processos do PMBOK/PMI à realidade da administração pública | Descritiva/Qualitativa | Bibliográfico e documental |
| CRUZ, Kenya Adryene Valadares Moreira; SILVA, Wendel Alex Castro (2013) | O Papel da Comunicação e da Mobilização em Projetos Públicos: Análise do Projeto Cidade Eficiente (Elói Mendes-MG) | Descritiva e exploratória/Quantitativa | Survey |
| RAMOS, Mayara Alves; NADAE, Jeniffer de (2020) | Comunicação em projetos públicos: uma análise da literatura | Descritiva/Qualitativa | Análise bibliométrica e conteúdo |

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Souza e Rodrigues (2012) abordam a importância do processo de comunicação em um projeto público, mediante a análise de um projeto na área de gestão fiscal do Estado do Rio Grande do Norte. Durante o estudo foi desenvolvida uma matriz sistematizada para mapeamento e consolidação das partes interessadas (stakeholders) em um único documento, a fim de que o gestor tenha um melhor gerenciamento das comunicações do projeto. Como resultado explicitam a importância de elaboração de um plano de comunicação formal, que considere os mecanismos de comunicação mais apropriados para cada parte interessada ao

longo da execução do projeto público, inclusive quanto à identificação do nível de influência de cada ator desse projeto.

Nesse sentido, Quadros e Carvalho (2012) demonstram como é importante e possível realizar um gerenciamento adequado, superando os obstáculos existentes no setor público através da adaptação dos processos sugeridos pelo PMBOK. Sob essa perspectiva de adaptação para o setor público, afirmam que é essencial identificar e gerenciar as expectativas das partes interessadas, planejar as comunicações e garantir que as informações sejam repassadas da maneira clara e objetiva, inclusive para o cidadão.

Sobre esse último ponto, Cruz e Silva (2013) abordam a influência da comunicação sobre um importante stakeholder de um projeto público: a população. Para o estudo, foi analisado um projeto de eficiência energética no município Elói Mendes, em Minas Gerais, no que se refere à mudança de hábito para o consumo de energia. Os resultados dessa pesquisa apontaram a importância da comunicação para a mobilização na instituição de projetos, sobretudo aqueles que visam ao envolvimento da população.

Por fim, Ramos e Nadae (2020), após uma análise da literatura internacional sobre comunicação em projetos do setor público, oriundos de um estudo bibliométrico, observaram que ainda há carência, no aspecto ampliação dos estudos acerca desse tema, além da identificação acerca das barreiras que apontam a aspectos desde a falta de interação entre os envolvidos, fatores sociais e de relacionamento, assim como a falta do registro da informação comunicada e a sua disseminação aos stakeholders.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dessa pesquisa, foi possível verificar e dimensionar os estudos nacionais sobre o gerenciamento da comunicação em projetos públicos. Os resultados demonstram, principalmente, que embora esse tema não seja recente, o assunto ainda é incipiente e representa uma pequena parcela quando comparado ao total de trabalhos produzidos na seara do gerenciamento da comunicação em projetos. Além disso, foi possível acompanhar a evolução dos artigos por ano de publicação, verificando um significativo hiato entre os anos 2013 e 2020 de trabalhos sobre a temática.

Os estudos também apresentaram as particularidades do setor público e ratificaram o gerenciamento da comunicação como uma ferramenta essencial para o êxito das diversas ações governamentais em forma de projetos públicos, sobretudo, aqueles que visam o envolvimento da população. Nesse sentido, houve uma grande ênfase para a análise acerca

das relações estabelecidas entre os stakeholders do projeto público, além da identificação das barreiras que atrapalham a comunicação eficaz.

Dentre as limitações da pesquisa, pode-se destacar o número de bases de dados utilizadas. Uma vez que a coleta dos trabalhos ocorreu em apenas duas bases, é possível que a consulta em outras aumente a amostra e evidencie novos resultados. Portanto, para estudos futuros, sugere-se a análise de outras bases para o tema, bem como a inclusão de trabalhos que englobem os projetos desenvolvidos em parceria público-privado para quantidades amostrais maiores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. S. D. As boas práticas em Gerenciamento de Projetos no Setor Público. **Revista Especialize On-line IPOG**, v.1, n. 10, 2015.

ALVES, T. C. L.; OLIVEIRA, T.; GURGEL, A. M. Gestão de projetos na administração pública: um estudo sobre a implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v. 12, n. 2, 110-134, maio/ago, 2021.

AMARAL, I. G. L; NILDES, R. P. Aplicação da competência de comunicação em projetos e revitalização do processo de ensino aprendizagem em administração. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 14, n. 3, p. 143-165, Set-Dez/2015.

ANDERSEN, E. S; JESSEN, S. A. Project maturity in organizations. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 6, p. 457-461, 2003.

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: Novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.

BLIXT, C.; KIRYTOPOULOS, K. Challenges and competencies for project management in the Australian public service. **International Journal of Public Sector Management**, v. 30, n. 3, p. 286-300, 2017.

BUBSHAIT, A. A.; SIDDIQUI, M. K.; AL-BUALI, A. M. A. Role of Communication and Coordination in Project Success: Case Study. **Journal of Performance of Constructed Facilities**, v. 29, n. 4, p. 1-7, 2015.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ČULO, K; SKENDROVIĆ, V. Communication management is critical for project success. **Informatologia**, v. 43, n. 3, p.228-236, 2010.

CYGANCZUK, M. S.; MENDES JUNIOR, R.; PÉCORÁ JUNIOR, J. E. Percepções dos gerentes de projeto em relação às falhas e barreiras de comunicação. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, n. 1, jan-mar/2018, p. 56-68.

CRAWFORD, L. H.; HELM, J. Government and Governance: the value of project management in the public sector. **Project Management Journal**, 40(1), 73-87, 2009.

CRUZ, K. A. V. M; SILVA, W. A. C. O Papel da Comunicação e da Mobilização em Projetos Públicos: Análise do Projeto Cidade Eficiente (Elói Mendes-MG). **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 22, jan./abr. 2013.

FRANÇA, F. Conceituação lógica de públicos em Relações Públicas. **Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, São Bernardo do Campo: UMESP, Ano I, n.1, jun. 2003.

GIDO, J.; CLEMENTS, J. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Thomsom Learning, 2007.

GIDO, J; CLEMENTS, J. P. **Gestão de projetos**. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: As melhores práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2017.

KREUTZ, R. R; SANTOS, C. H. S. O Ciclo de Vida e a Transparência dos Projetos do PAC no Setor Público do Brasil. **Revista Instituciones y Competitividad**, v. 2, n. 2, p. 31-45, 2015.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 13-24. 2018.

LINK, C. P., SILVA, G., BARICHELO, R., DAL MAGRO, C. B. Fatores críticos no gerenciamento de projetos públicos sustentáveis. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 11, n. 2, p. 87-109, maio/ago. 2020.

LUECKE, R. Gerenciando projetos grandes e pequenos. **Coleção Harvard Business Essentials**. 2a ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

LUNDIN, R. Project Society: Paths and Challenges. **Project Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 7-15, 2018.

MOREIRA, M. V. R. Importância do Planejamento de Comunicação no Gerenciamento de Projetos. **TEC HOJE** – Uma revista de opinião. Belo Horizonte, ago. 2009.

MURANAKA, R. *et al.* A importância da comunicação no sucesso de gerenciamento de projetos. GEPROS. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 14, n.3, p. 248 - 261, 2019.

OKANO, M. T. Comparando a gestão de projetos na administração pública e privada: Uma pesquisa exploratória. **Revista Espacios**, v.39, n. 47, 2018.

PATAH, L. A; CARVALHO, M. M. Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: Um Estudo Quantitativo do Relacionamento entre estes Conceitos. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 2, p 178-206, mai./ago. 2012.

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

RAMOS, M. A.; NADAE, J. **Comunicação em projetos públicos**: uma análise da literatura. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, v. 16, n. 31, jan.-jun. 2020.

PINHEIRO, M. T; ROCHA, M. A. S. Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. **Revista do Serviço Público. Brasília**, v. 63, n. 2, p. 199-215, abr/jun, 2012.

PMI, Project Management Institute. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos - Guia PMBOK. 6ª. edição, Newtown Square: **Project Management Institute**, 2017.

PMI. Project Management Institute. **O custo alto do mau desempenho**: o papel essencial da comunicação. 2013.

QUADROS, A. S; CARVALHO H. G. Gerenciamento da comunicação de projetos públicos: como adaptar os processos do PMBOK/PMI à realidade da Administração Pública. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento (RBDP)**, v. 1, n. 1, p. 52-60, jul./dez, 2012.

ROSA, M. O. Gerenciamento de Projetos em Instituições Públicas. **PMInforma**, PMI-DF, n. V, maio, 2007.

SANTOS, A. B. B; FERREIRA JÚNIOR, J. A Transparência Administrativa e Comunicação Pública: análise do caso “funcionários-fantasmas” da Assembleia Legislativa do Maranhão. **Comunicação & Inovação**, PPGCOM/USCS. v. 18, n. 37, p. 103-118, maio/ago, 2017.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SILVA, R. R.; TEIXEIRA, M. R. S.; LIMA RODRIGUES, F. T. R. Uma análise da gestão de projetos de extensão de uma Instituição Federal de ensino. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 7, n. 3, p. 150-171, 2016.

SIQUEIRA, L. D.; CRISPIM, S. F.; GASPAR, M. A. A influência do escritório de projetos e da estrutura organizacional projetizada no alinhamento dos projetos de tecnologia da informação aos modelos de negócios. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 17, v. 2, p. 66-92, 2017.

SOUZA, M. B. S; RODRIGUES, A. A. O Processo de Comunicação no Projeto PROFISCO/RN. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, São Paulo, v. 3, n. 3, p 88-108, set./dez. 2012.

VALLE, A. B.; SOARES, C. A. P.; FINOCCHIO Jr, J; ALVES, C. A. Fundamentos do Gerenciamento de Projetos. **Série Gerenciamento de Projetos**. 3. Ed. São Paulo: FGV, 2014.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos no setor público**. [S.l.: s.n], 2008. Podcast (5 min). Disponível em: <http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/publicsector/>. Acesso em: 25 out. 2021.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

AQUINO, V. A; CEOLIN, A. C. O Gerenciamento da Comunicação em Projetos Públicos: Uma Análise da Literatura Nacional. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 1, art. 5, p. 84-101, jan. 2023.

| Contribuição dos Autores | V. A. Aquino | A. C. Ceolin |
|--|-------------------------|-------------------------|
| 1) concepção e planejamento. | X | |
| 2) análise e interpretação dos dados. | X | |
| 3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo. | X | X |
| 4) participação na aprovação da versão final do manuscrito. | X | X |