



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

ANÁLISE DA LITERATURA SOBRE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS PÚBLICOS

MAYARA ALVES RAMOS

Universidade Federal do Cariri

IGOR BERNARDINO BORGES

Universidade Federal do Cariri-UFCA

JOSIVAN LEITE ALVES

Universidade Federal do Cariri-UFCA

JENIFFER DE NADAE

USP - Universidade de São Paulo



ANALISE DA LITERATURA SOBRE COMUNICAÇÃO EM PROJETOS PÚBLICOS

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar a literatura internacional sobre comunicação em gerenciamento de projetos do setor público, em um estudo quantitativo estatístico por meio da aferição dos índices de produção e difusão de conhecimento científico oriundos de um estudo bibliométrico. Com o intuito de verificar se os termos “*communication*”, “*project management*” e “*public sector*” apresentam-se relacionados em publicações científicas sobre projetos de variados tipos entre os anos de 2007 e 2018. Para sua composição, 197 artigos coletados na base *Scopus* foram analisados. Pode-se observar oscilações no número de discussões a respeito da importância da comunicação no gerenciamento de projetos. Em média 16,12 artigos são publicados ao ano, O número de publicações pode ser explicado devido ao fato de que o setor público detém o maior número de trabalhadores no país, 15,2% segundo o *Bureau of Labor Statistics*. Ademais, pode-se perceber que o setor público é detentor de diversas particularidades quanto a forma de administrar-se, bem como seus anseios futuros, dessa forma a comunicação em projetos pode ser a chave para a concretização eficaz dos planos governamentais atendendo as crescentes expectativas populacionais.

Palavras-chave: comunicação; gestão de projetos; setor público; bibliometria

Abstract

The aim of this work is to analyze the international literature on communication in project management of the public sector, in a quantitative statistical study by means of the measurement of the indices of production and diffusion of scientific knowledge from a bibliometric study. In order to verify if the terms "communication", "project management" and "public sector" are related in scientific publications on projects of different types between the years of 2007 and 2018. For its composition, 197 articles collected in the base *Scopus* were analyzed. One can observe oscillations in the number of discussions about the importance of communication in project management. On average 16.12 articles are published per year. The number of publications can be explained due to the fact that the public sector holds the largest number of workers in the country, 15.2% according to the *Bureau of Labor Statistics*. In addition, it can be seen that the public sector has several peculiarities as to how to manage itself, as well as its future desires, so communication in projects can be the key to the effective implementation of government plans meeting the growing expectations populations.

Keywords: Communication; project management; Public sector; bibliometric analysis



1. Introdução

Comunicação pode ser definida como o ato de partilhar, transmitir, de dividir informações, embasada no pressuposto de que a natureza humana promove a ação de trocá-las seja por meio de símbolos, seja por protocolos, objetivando interações sociais ou transmissão informação, dessa forma no interior de uma organização a mesma tem ofício de propagar ordens, disseminar ideias, políticas de ação, entre outras (Kolotelo & Carvalho, 2007). A coordenação das comunicações é peça fundamental quando deseja-se realizar uma correta execução em todas etapas do projeto, visto que a mesma visa reunir, ordenar, armazenar e reaver o maior número de informações, auxiliando assim o fluxo destas ao longo do ciclo do projeto (Beber, Scheer & Wille, 2007).

O fator humano individual em decorrência da equipe utilizada, traz variáveis múltiplas que influenciam no desenvolvimento das tarefas que foram propostas inicialmente, uma vez que, qualquer grupo humano implica em interações, canais de comunicação, papéis sociais nos quais deve ser integrado cada um de seus membros (Săvescu & Budală, 2016). Ademais, as estruturas organizacionais dependem das estratégias adotadas e o alcance da eficiência e da eficácia operacional estão relacionadas às atividades e as suas relações ambientais, bem como a distribuição e execução das tarefas (Galbraith, 1995). Para tanto, as comunicações eficazes do projeto garantem que recebamos as informações certas para a pessoa certa, no momento certo e de maneira econômica (Kerzner, 2009).

A função da comunicação na formulação e realização de táticas administrativas possui função primordial para com projetos. Estabelecer as origens das permutas e influências das mesmas no âmbito dos sistemas informatizados e partilhados, em princípio, idealizam a concepção, recolha e oferecimento de informações atualizadas e coerentes. O sucesso de um projeto, dentre outros fatores, está relacionado a gestão da comunicação existente na corporação e conseqüentemente a mitigação das barreiras comunicativas. Assim, existem barreiras causadas pelas conotações, diferenças de entonação, diferenças de tolerância ao conflito e métodos para resolvê-los (Silva *et al*, 2018). Para a gerência das comunicações do projeto, é necessário controlar a geração, coleta, distribuição, armazenamento e apresentação das informações do projeto (PMI, 2004).

A comunicação eficaz tem por principais barreiras: Padrões disfuncionais de comportamento; Falta de visão e liderança organizacional; Barreiras estruturais e geográficas; Barreiras interculturais; Excesso de dados (Argyris, Bartolomé & Rogers, 1999).

A transformação da comunicação por causa da chegada de novos meios de comunicação eletrônica é notada, mas o impacto disso nas organizações não é claramente entendido (Smit *et al*, 2017), assim, o processo de comunicação é importante para assegurar que os objetivos estratégicos estejam alinhados com os projetos, dependendo decisivamente da contribuição do líder ou gerente de projeto com uma comunicação clara e precisa para que as ações planejadas sejam executadas com sucesso.

Transmitir informações assegura que as metas estabelecidas no planejamento estratégico sejam alcançadas e estejam ordenadas de acordo com a etapa atual do projeto, ou seja, a mesma é totalmente dependente de uma comunicação clara e exata fornecida pela gerência do projeto.

Para a promoção do gerenciamento do fluxo informacional oriundo de um projeto, a criação e manutenção de meios, assim como, a utilização de ferramentas e sistemas de controle administrativo apresentam-se como peças de suma importância para o mesmo (Spanhol & Santos, 2009). Além disso, o gerente de projetos deve buscar estratégias que possam englobar os diferentes níveis organizacionais e fazer com que a informação chegue aos demais *stakeholders* de forma simples e de fácil compreensão. Para tal, pode-se citar:



políticas de qualidade, controle da segurança da informação; análise dos requisitos de comunicação; e identificar a necessidade de informações (Leitão, 2014).

Para o setor público, o estabelecimento de canais de comunicação eficientes corresponde a um dos principais desafios para a concretização de projetos. Realizando uma análise semiótica de tal setor, percebe-se que o mau planejamento implica no embargo de obras, desperdícios de materiais, realização de trabalhos desnecessários, dentre outros que influenciam no resultado final do mesmo.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é analisar a literatura internacional sobre comunicação em gerenciamento de projetos do setor público, em um estudo quantitativo estatístico por meio da aferição dos índices de produção e difusão de conhecimento científico oriundos de um estudo bibliométrico. Com o intuito de verificar se os termos “*communication*”, “*project management*” e “*public sector*” apresentam-se relacionados em publicações científicas sobre projetos de variados tipos entre os anos de 2007 e 2018. Para sua composição, 197 artigos coletados na base *Scopus* foram analisados.

O presente artigo está organizado em cinco seções: na seção 1 o tema por este abordado foi contextualizado, assim como, o objetivo foi estabelecido; a seção 2 compreende no referencial teórico empregue por este; a seção 3 corresponde aos métodos empregados na formulação do mesmo; a seção subsequente 4, apresentam questões gerais observadas no desenvolvimento do mesmo; por fim, na seção 5 as conclusões do estudo foram apresentadas

2. Referencial Teórico

O gerenciamento de projetos vem passando por modernas transformações em sua gestão que se utiliza de *softwares* que facilitam os fluxos de informações dentro de uma equipe com profissionais das mais variadas formações. Em face das transformações que a gestão das organizações está sujeita, a comunicação estava incutida, no passado, na gestão de relacionamento, que a comunicação organizacional, a partir de década de 1990 como cenário de mudanças conceituais e paradigmáticas e que conferem à comunicação uma dimensão muito mais relacional que informacional. (Vilaça, 2008)

Conceituando projeto como um esforço único com início, meio e fim bem determinados, suas características variam em seu desenvolvimento, garantindo, portanto, fases comuns a todos em sua composição, a comunicação eficiente garante o bom relacionamento entre os membros da equipe, elevando as possibilidades de sucesso deste, garantido pelo líder, deve fazer as comunicações circularem em três direções: para cima, para baixo e para os lados (Maximiano, 2004).

As características do projeto definem a natureza técnica do trabalho. As características significativas do projeto que se correlacionam com o sucesso incluem a definição do escopo, a definição do cronograma, a definição do orçamento e a complexidade do projeto (Molenaar, Songer e Asce, 1998), complexidade essa que define o grau de comunicação entre os membros engajados diretamente no projeto e os seus *stakeholders*, ou partes interessadas.

Molenaar, Songer e Asce (1998) não citam a comunicação como um fator importante no processo de desenvolvimento e sucesso dos projetos que se propuseram a analisar, mas, citam “relacionamento” que abrange essa área, que atualmente, ganha destaque mais arrojado em relação ao projeto. Os autores definem que relacionamento, representa a associação entre o proprietário e o criador de design. As características de relacionamento com correlações significativas com os modelos de sucesso incluem a seleção de design-construtor, o criador de design e a pré-qualificação (Molenaar, Songer & Asce, 1998).

A comunicação em projetos do setor público está permeada por um relacionamento pautado em contratos pré-estabelecidos que dão celeridade aos processos de contratação de uma empresa para execução de um projeto e prestação de contas à sociedade.



O setor público em relação à comunicação possui diferentes variáveis, no entanto, apesar de, por definição, ser usada para comunicações que se baseiam em uma visão simplificada e unilateral do ambiente (Bogdal, 2013), esta sofre desvantagem por não receber um feedback direto de seus *stakeholders*. É válido ressaltar, que a comunicação que está sendo tratada no presente trabalho, refere-se a que é estabelecida dentro do projeto, no entanto, ao levar em consideração o setor público em sua totalidade, a comunicação como uma função das relações públicas, perde o foco da sua objetividade em determinados aspectos e principalmente em relação ao projeto.

Pode-se definir público como tudo o que é de propriedade da sociedade, equipamentos que direcionam-se em prol de beneficiar a mesma, sem a presença de fins lucrativos, abrangendo assim tanto o patrimônio do Estado quanto as ações de seu governo. Dessa forma, tal ramo da administração compreende em promover a manutenção dos serviços exercidos pelo setor jurídico, órgãos e agentes públicos (Filho, 2015).

Contribuindo para o entendimento acerca da comunicação como ferramenta que propicia o alcance aos objetivos do projeto, sendo essa um dos fatores que leva ao sucesso em gerenciamento de projetos (PMI, 2013), outro fator que deve ser gerenciado são os interessados em cada projeto. Ademais, os objetivos esperados passam por um claro entendimento entre o patrocinador, o cliente, o gerente do projeto e a equipe que o compõem, para que ao final do esforço dedicado, os *stakeholders* possam ter suas expectativas alcançadas, mesmo que minimamente.

Em se tratando do conteúdo dessa comunicação, as partes interessadas devem receber tal mensagem se esta gerar impacto no projeto. Como se identifica quando a informação terá um impacto direto no projeto? Normalmente, se algo afetar o escopo, o tempo, o custo, o risco ou a qualidade de uma tarefa, isso justifica a escalada através dos canais de comunicação apropriados (Čulo & Skendrović, 2010).

Dessa forma, os fluxos de informação e conhecimento são, portanto, um resultado da ferramenta de comunicação escolhida, bem como as características do processo de comunicação (Adenfelt, 2009), para tanto a existência de barreiras de comunicação impedem a fluidez das informações dentro de um projeto, sendo estas barreiras de comunicação, definidas como todas as barreiras que limitam a quantidade de desenvolvimento de conhecimento sobre desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de sistemas no projeto (Andersson, 2016).

Gil (2006) conceitua ruído como qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, seja visual seja escrita, etc., ponderando ainda suas variações, que podem ser decorrentes do emissor, bem como do receptor. O quadro 1 mostra as variações de acordo com o autor.

RUÍDOS	TIPOS MAIS COMUNS
Decorrentes do emissor	<ul style="list-style-type: none">▪ Falta de clareza nas ideias;▪ Comunicação múltipla;▪ Problemas de codificação;▪ Bloqueio emocional;▪ Hábitos de locução;▪ Suposição acerca do receptor.
Decorrentes do receptor	<ul style="list-style-type: none">▪ Audição seletiva;▪ Desinteresse;▪ Avaliação prematura;▪ Preocupação com a resposta;▪ Crenças e atitudes;▪ Reação do emissor;▪ Preconceitos e estereótipos;▪ Experiências anteriores;▪ Atribuição de intenções;▪ Comportamento defensivo.

**Quadro 1. Ruídos na comunicação e suas variantes mais comuns**

Fonte: Os autores. Adaptado de Gil (2006, p. 74-77)

A comunicação é o caminho a ser utilizado para alcançar os objetivos compreendidos como fatores de sucesso na execução do projeto. Não obstante, a compreensão acerca dessa comunicação está cercada de barreiras, das quais impedem que ocorra a fruição das informações. A comunicação aparece como mediadora da tensão decorrente, atuando como fiel balança entre *creativity* (o que se deseja fazer) e *constraint* (o que deve ser feito) (Roman, 2009).

O construto final para a comunicação fluida em um projeto, foi analisado em diversos casos citados pela literatura, concorrendo entre seus diversos conceitos e apresentando barreiras de comunicação, as análises que seguem revelarão os principais dados encontrados na pesquisa. Observou-se como critério qualificador, os dados de maiores relevâncias para a gerência de projetos em setores públicos, como produto final das análises.

3. Metodologia

Buscou-se analisar como a produção científica internacional tem se comportado na utilização dos termos Comunicação, Gerenciamento de projetos e Setor público, como temas chaves, logo, fora considerado o método bibliometria para tal pesquisa pois a mesma associada a Revisão Sistêmica de Literatura, serve de cartografia para mapear as origens dos conceitos existentes (Chueke & Amatucci, 2015).

A base de dados utilizada foi a *Scopus*, uma vez que é o maior banco de dados de resumos e citações da literatura revisada por pares: periódicos científicos, livros e anais de congressos. (Scopus, 2018).

Bibliometria pode ser entendida como uma ferramenta capaz de proporcionar a medida de textos e informações (Norton, 2001). Sendo a mesma empregue para o entendimento do passado podendo até mesmo prever o futuro (Morris *et al*, 2002). A realização de um trabalho bibliométrico acarreta na elaboração de um estudo focado em explorar, ordenar, investigar grandes amostras de informações históricas, das quais revelam aos pesquisadores padrões anteriormente não observados, tais modelos podem ser utilizados como base para futuras tomadas de decisões.

Os estudos bibliométricos podem colaborar na tarefa de sistematizar as pesquisas realizadas num determinado campo de saber e endereçar problemas a serem investigados em pesquisa futuras (Chueke & Amatucci, 2015).

A coleta de dados deu-se em maio de 2018, e com a finalidade de estruturação do estudo, adotou-se como estrutura de pesquisa a seleção dos termos, posteriormente, restringiu-se para os idiomas Inglês e Português, selecionando apenas artigos e durante o período de 2007 a 2018. A Tabela 1 apresenta o processo da pesquisa.

Tópicos de Seleção	Etapas	#
Título, Resumo e palavra-chave	"communication" AND "project AND management" AND "public AND sector"	521
Idioma	Inglês e Português	493
Tipo de documento	<i>Article</i>	306
Anos	2007 - 2018	194
	Base Final	194

Tabela 1. Processo de Pesquisa

Fonte: Os autores



Para as análises, utilizou-se como *softwares* para auxílio no tratamento dos dados o *Excel* para construção de planilhas, tabelas, quadros e gráficos diversos que serão utilizadas para evolução da produção, principais periódicos e autores, já *VosViewer* fora utilizado para gerar redes de palavras-chave e de co-citação.

Primeiramente uma análise dos trabalhos foi realizada, objetivando coletar informações como: os tipos de projetos contidos nos artigos, como cada autor descreve comunicação, as barreiras enfrentadas na realização dos mesmos, os objetivos e a metodologia adotados nestes.

4. Análise dos Resultados

Diante do universo amostral selecionado, as análises que seguem mostrarão quais os principais dados encontrados. Analisando quantitativamente a produção anual, o Gráfico 1 demonstra que a quantidade de artigos varia de 10 a 20 entre os anos de 2007 a 2014.



Gráfico 1. Evolução da quantidade de publicações por ano

Fonte: Os autores.

Percebe-se que o ano de 2017 possui a maior quantidade de publicações de todos os outros anos analisados, com 27 artigos publicados, na qual foram analisados na área de saúde, educação. Já em 2018, até o momento da coleta dos dados, apenas 3 artigos tinham sido publicados. A Tabela 2 apresenta as principais informações acerca destes.

Título do Artigo	Jornal/Revista	Autores	País	Objetivo
British Columbia Ministry of Health Patients as Partners: A transformational approach	Healthcare Management Forum	Bar S., Grant K., Asuri S., Holms S.	Canadá	Analisar um espectro de atividades de envolvimento do paciente, incluindo capacitação e apoio ao autogerenciamento, parcerias nos níveis individual de paciente e provedor, comunidade e sistema.
A model for implementing sustainable mHealth applications in a resource-constrained setting: A case of Malawi	Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries	Pankomera R., van Greunen D.	África do Sul	Propor o esboço de um modelo para a implantação de aplicações de saúde móvel no setor de saúde pública em Malawi.
Infrastructure procurement skills gap amongst procurement personnel in Nigeria's public sector	Journal of Engineering, Design and Technology	Mahamadu A.-M., Manu P., Booth C., Olomolaiye P., Coker A., Ibrahim A., Lamond J.	Reino Unido	Verificar as habilidades críticas necessidades de desenvolvimento do pessoal público envolvido na aquisição de infra-estruturas na Nigéria.

**Tabela 2. Resumo das publicações de 2018**

Fonte: Os autores.

De modo geral os artigos do ano de 2018 tratam de projetos da área de saúde no setor público.

A Tabela 3 corresponde às produções de artigos por periódicos, sendo considerados apenas os que possuem três ou mais publicações sobre o tema.

Periódicos	# Artigos
International Journal Of Public Sector Management	7
Transforming Government People Process And Policy	6
International Journal Of Managing Projects In Business	5
Agriculture And Food Security	3
BMC Health Services Research	3
Engineering Construction And Architectural Management	3
International Journal Of Health Planning And Management	3
International Journal Of Project Management	3

Tabela 3. Análise dos principais periódicos

Fonte: Os autores

O *International Journal Of Public Sector Management*, periódico com mais publicações sobre o tema, busca centrar-se em pesquisas relacionadas às questões comuns a administradores e formuladores de políticas do setor público, de forma a proporcionar melhoria da eficiência e eficácia em cenários onde os recursos são escassos e as expectativas da população demonstra-se cada vez maior.

No que lhe diz respeito, o *Transforming Government People Process And Policy* aborda temas relacionados à transformação do governo por meio de pessoas, processos e políticas. Esta procura apoiar pesquisadores iniciantes, líderes acadêmicos, profissionais e formuladores de políticas para que estes contribuam, gerenciam e compartilhem seus conhecimento e experiência profissionais.

Com seu primeiro volume publicado em 2008, o *International Journal Of Managing Projects In Business* procura tem o intuito de promover a teoria, pesquisa e prática de todos os aspectos do gerenciamento de projetos. Seus principais objetivos são centrar-se em compreensão da gestão de projetos e Encorajamento de publicação contendo novas idéias no campo do gerenciamento de projetos aplicando abordagens multidisciplinares embasadas nas ciências sociais.

Por seu lado, a *Agriculture And Food Security* abriga pesquisas em segurança alimentar, priorizando pesquisas que proporcionem sistemas agrícolas e alimentares mais sustentáveis dos quais resolvam a insegurança alimentar e nutricional local, regional, nacional e / ou global. Seus campos de pesquisa envolvem desde Ciências agrárias e ambientais, pecuária, ciências pesqueiras, até Saúde pública em relação à condição de segurança alimentar e nutricional.

No que lhe concerne, o *BMC Health Services Research* corresponde a pesquisa de serviços de saúde publicando periódicos com enfoque nas necessidades de comunidades de pesquisa individuais em todas as áreas de biologia e medicina. Abrange áreas como avaliação de diferentes mercados de saúde e organizações de serviços de saúde, análise comparativa internacional de sistemas de saúde, economia da saúde e o impacto das políticas e regulamentações de saúde.

O periódico *Engineering Construction And Architectural Management* possui escopo embasado em pesquisas e práticas em engenharia, construção e gerenciamento arquitetônico. A mesma abrange o projeto arquitetônico como um todo, gerenciamento de projetos,



gerenciamento da construção, gerenciamento de grandes projetos de engenharia e a operação e gerenciamento de instalações construídas.

Caracterizado por abordar questões como a formulação e a implementação de políticas, o planejamento e a gestão, o *International Journal Of Health Planning And Management* promove a implementação de centrais para sistemas e serviços de saúde eficazes e melhoria na saúde.

Original do Reino Unido, o *International Journal Of Project Management* possui escopo baseado nas categorias de Negócios, Gestão, Contabilidade, Empresarial, Gestão Internacional, Gestão de Tecnologia, Inovação e Gestão Ambiental. Oito vezes publicado ao ano proporciona uma base para a expertise mundial nas técnicas, práticas e áreas de pesquisas anteriormente citadas.

O Gráfico 3 apresenta o quantitativo das produções analisadas de acordo com seus respectivos países, para a sua construção foram considerados apenas as nações com quatro ou mais publicações.

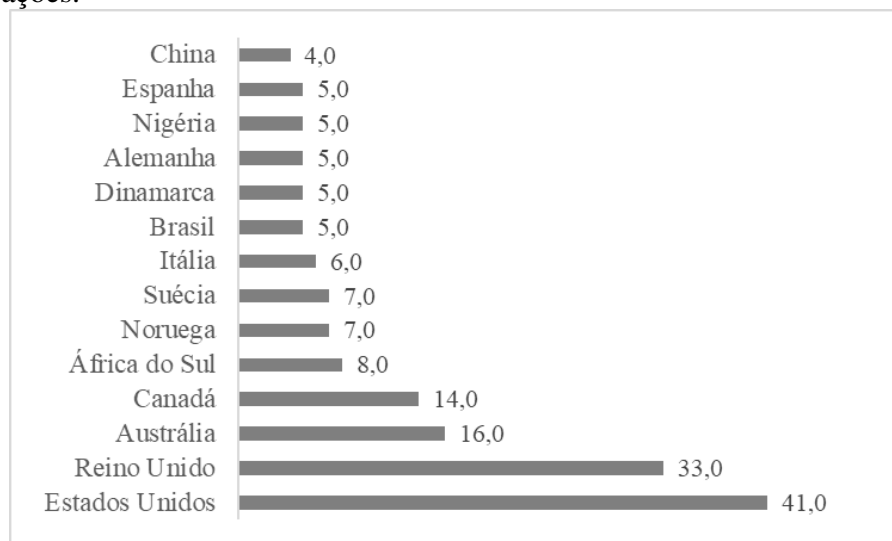


Gráfico 3. Quantitativo de produção por país

Fonte: Os autores.

Os Estados Unidos corresponde ao país com maior número de publicações com 41, sendo Ciências Sociais a área de maior publicação (15), a área de Negócios, Gestão e Contabilidade totalizou 9 publicações. Seguido do Reino Unido (33), na qual a área de maior número de publicações também foi Ciências Sociais (17), seguida de Negócios, Gestão e Contabilidade com 6.

Os temas mais observados na pesquisa são ciências sociais com um total de 66 artigos, medicina com 58, Negócios, Gestão e Contabilidade com 48, Ciências Ambientais com 30 e Engenharias com 26. Um modelo contendo todas as áreas encontradas foi gerado e encontra-se no Gráfico 4.

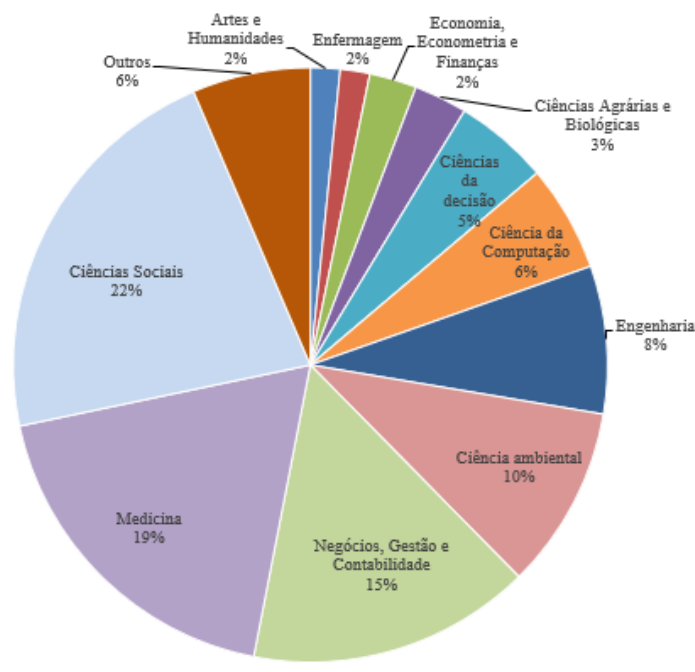


Gráfico 4. Publicações por áreas

Fonte: Os autores.

Ao analisar os principais autores da base, com dois ou mais artigos publicados, conforme Tabela 4, apresenta-se os principais autores, as quantidades de artigos, suas respectivas afiliações, bem como os países que residem.

Destaca-se o Canadá e os Estados Unidos da América, pois foram os países que possuíram, de acordo com essa análise, sendo que o Brasil, possui um autor identificado.

AUTORES	QTDE ARTIGOS	AFILIAÇÃO	PAÍS
Ezezika, O.C.	3	McLaughlin Rotman Center for Global Health	Canadá
Aaltonen, K.	2	University of Helsinki	Finlândia
Burdick, W.P.	2	Johns Hopkins University	Estados Unidos da América
Chan, A.P.C.	2	Head of Department of Building and Real Estate	Hong Kong
Cordella, A.	2	Universidade Santa Cecília	Brasil
Daar, A.S.	2	University Of Toronto	Canadá
Friedman, S.R.	2	National Development And Research Institutes, Inc.	Estados Unidos da América
Furlong, S.	2	John Moores Liverpool University	Reino Unido
Loh, L.C.	2	University Of Toronto	Canadá
Mabeya, J.	2	University Of Nairobi	Quênia



Clusters	Palavras-chave	Ocorrências
1	Project Management	20
1	Communication Technologies	15
1	Government	6
1	Change management	6
1	Decision making	4
1	Information and communication	4
1	Communication Barriers	3
1	Computers	2
2	Education	10
2	Public health	8
2	Motivation	5
2	Implementation	5
2	Communication management	4
2	Germany	3
2	Mental health	3
2	Public relations	2
2	Challenges	2
3	E-government	8
3	Stakeholders	6
3	Critical success factors	6
3	Evaluation	5
3	Construction industry	4
3	Health promotion	3
3	Telemedicine	3
3	Risk assessment	3

Clusters	Palavras-chave	Ocorrências
4	Public sector	30
4	Service delivery	3
4	Environmental health	3
4	Intangible assets	2
5	Developing countries	5
5	Ghana	2
5	Sustainable development	2
6	Australia	3
6	Networks	2
6	India	2
7	Hospitals	2
7	Europe	2
7	Governance	2

Tabela. Co-ocorrência das palavras-chave

Fonte: Os autores.

Avaliações acerca do *cluster* 1, gira em torno da gestão dos projetos que são utilizados principalmente na modernização da máquina pública com tecnologias que induz à uma mudança de gestão dos gestores, tornando-os tomadores de decisão agora baseados em comunicações realizadas em larga escala e suas implicações futuras. Uma vez que a s barreiras de comunicação, quer seja dentro do projeto, quer seja com stakeholders indiretos, no caso a sociedade, comunicar informações relevantes e sem ruídos torna-se imprescindível para o desenvolvimento e alcance dos objetivos.

Para a subjetividade encontrada no *cluster* 2, o que chama atenção são os termos “educação”, “saúde pública” e “motivação”. Suas principais correlações são mostradas no âmbito da sistemática empregada para alcançar o sucesso de projetos em saúde, uma vez que este depende não só de uma educação para a base e pessoas mais carentes, bem como levar motivação para os trabalhos neste setor específico.

Os fatores críticos de sucessos, foram citados como forma de enxergar quais as principais formas de análise de novas tecnologias, embora sistematizar e informatizar o setor público não seja mais uma inovação, este por sua vez torna-se mais transparente facilitando a comunicação com todos os stakeholders.

Analisando o *cluster* 4, este apresenta em seu centro serviços como produto principal de estudo, passando pela saúde ambiental que traz benefícios intangíveis ao homem, o setor público possuindo maior ocorrência neste *cluster*, o que o torna de fato relevante também é considerar os ativos intangíveis, que por diversas vezes não são considerados ao tratar-se de projetos no setor público.

Os *clusters* 5, 6 e 7, possuem uma particularidade, pois, estes apresentam países em que pelo menos 2 fatores estão bastantes presentes nas publicações, por exemplo, países em desenvolvimento e desenvolvimento sustentável são relacionados a Gana, país africano. Já a rede de “*networks*” ao se tratar da Austrália e Índia, ambas ganham destaque, pois ao se tratar de projetos nestes países, a rede de contatos é um fator crítico de sucesso. E por fim, destaque



principalmente para a governança em hospitais da Europa, que conforme mostrou a base estudada, possui larga experiência em implementação e avaliação de projetos.

As interpolações geradas no contexto dos trabalhos analisados constituíram em 11 tipos de projetos, sendo uma revisão da literatura o mais utilizado estando presente em 7 trabalhos, seguidamente o estudo de caso com 6 publicações. O menor número observado foi um, pode-se observar que tais publicações implicam em estudos muito específicos tais como aplicações de princípios científicos e análise do governo eletrônico.



Gráfico 2. Tipos de projetos

Fonte: Os autores.

Posteriormente, procurou-se como os autores definiram a comunicação sendo a aberta a mais utilizada em aproximadamente seis trabalhos. Os mecanismos para transmissão de informações apresentaram-se nas mais variadas formas sendo a carta a menos utilizada presente em apenas um.

A comunicação tradicional foi a principal barreira descrita nos trabalhos, os autores afirmaram que a mesma apresenta-se de forma a reduzir o acesso à informação, sua integridade, relevância e precisão, sendo a mesma observada em aproximadamente seis artigos, posteriormente a falta de recursos financeiros presente em três foi a mais citada.

Os artigos analisados foram selecionados seguindo o critério que tiveram mais de 15,01 citações. Partindo desta, obteve-se 30 artigos, e após refinou-se para aqueles que tiverem mais de 16 referências, após, foram analisados para quais as definições de Comunicação e se estes citavam Barreiras de Comunicação. Assim, obteve-se 10 artigos que atendiam a esses critérios, conforme Tabela 6.



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

AUTORES	TÍTULO DO ARTIGO	PERIÓDICO	OBJETIVO	TIPO DE PROJETO	COMO DEFINIU COMUNICAÇÃO	BARREIRAS DE COMUNICAÇÃO
Pretty J., Toulmin C., Williams S.	Sustainable intensification in African agriculture	International Journal of Agricultural Sustainability	Analisar processos e lições eficazes em projetos de agricultura no continente africano, no qual se destacam sete entre o universo amostral pesquisado.	Projetos de Agricultura	Comunicação informal	A linguagem para a educação deve ser o mais próxima possível dos agricultores.
Shipman B., Stojanovic T.	Facts, fictions, and failures of Integrated Coastal Zone Management in Europe	Coastal Management	O artigo resume as conclusões de pesquisas recentes sobre os níveis de implementação da gestão costeira na Europa, com especial referência à experiência do Reino Unido	Estudo de caso sobre gestão costeira	A comunicação como instrumento para alcance das estratégias organizacionais.	Falta de boa comunicação que apoie coordenação entre os sistemas administrativos e os diferentes setores.
Jacobson C., Ok S.O.	Success factors: Public works and public-private partnerships	International Journal of Public Sector Management	O objetivo desta pesquisa é analisar e comparar os principais fatores que contribuem para parcerias público-privadas bem-sucedidas e projetos de obras públicas.	Estudo de caso em obras públicas	Comunicação aberta	Coordenação entre os sistemas administrativos e os diferentes setores.
Rosacker K.M., Olson D.L.	Public sector information system critical success factors	Transforming Government: People, Process and Policy	Este artigo procura investigar os fatores críticos de sucesso do sistema de informação do setor público.	Investigação dos fatores críticos de sucesso do sistema de informação do setor público.	Rede apropriada e dados necessários para todos os principais interessados implementação de projeto	Falta de documentação adequada dos fatores críticos de sucesso que não pode alimentar a comunicação eficiente em SI emergentes.
Mutti D., Yakovleva N., Vazquez-Brust D., Di Marco M.H.	Corporate social responsibility in the mining industry: Perspectives from stakeholder groups in Argentina	Resources Policy	O artigo explora como as principais partes interessadas percebem a contribuição da RSE para o bem-estar e o desenvolvimento socioeconômico das comunidades de mineração e o desenvolvimento sustentável da nação.	Formulação de uma estrutura	A comunicação eficaz com o negócio comunidade e transparência foi abordada como expectativa por parte do stakeholders	Comunicação inadequada (acesso à informação, sua integridade, relevância e precisão).
Chhanabhai P., Holt A.	Consumers are ready to accept the transition to online and electronic records if they can be assured of the security measures	MedGenMed Medscape General Medicine	Examinar a percepção do público sobre a segurança dos sistemas eletrônicos e percepções pode moldar a construção de sistemas mais fortes.	Pesquisa de campo	Comunicação direta	Receio de compartilhar informações íntimas.
Melin U., Asslsson K.	Managing e-service development - comparing two e-government case studies	Transforming Government: People, Process and Policy	O objetivo deste artigo é contribuir para uma melhor compreensão do progresso e do sucesso versus fracasso no desenvolvimento do governo eletrônico, com base em estudos de caso de dois projetos de e-service interorganizacionais (IO)	Pesquisa de campo	A eficiente comunicação realizada através de meios eletrônicos.	Os tradicionais ciclos de desenvolvimento de sistemas de informação e as variantes.
Skietrys E., Raipa A., Bartkos E.V.	Dimensions of the efficiency of public-Private partnership	Engineering Economics	Dimensionar a eficiência da parceria público-privada (PPP), ela não abrangirá a análise da eficiência da interação de outras organizações.	Revisão literária	Garantir a transmissão de informações clara à sociedade, no prazo e sem ruídos de comunicação.	Estrutura tradicional.
Ouadahi J.	A qualitative analysis of factors associated with user acceptance and rejection of a new workplace information system in the public sector: A conceptual model	Canadian Journal of Administrative Sciences	Este estudo examina os fatores que levam os funcionários a endossar ou resistir à introdução de um novo sistema de informação (SI).	Estudos de casos	Informações claras e objetivas, com facilidade de repasse de dados.	Abordagem retrospectiva e interpretativa.
Jeffries M., Brewer G.J., Gajendran T.	Using a case study approach to identify critical success factors for alliance contracting	Engineering, Construction and Architectural Management	O objetivo deste trabalho é investigar fatores que influenciam a implementação bem-sucedida do Projeto Alliancing por meio de uma abordagem de estudo de caso com foco na aquisição de uma grande estação de tratamento de água	Estudo de caso	Comunicação aberta documentada	Comunicação tradicional

Tabela 6. Artigos analisados

Fonte: Os autores.



5. Conclusões/Considerações Finais

O presente trabalho objetivou realizar uma investigação nas publicações que concatenaram comunicação, administração de projetos e setor público confeccionadas no período de 2007 à 2018, a fim de verificar por meio de um estudo bibliométrico e revisões da literatura como as produções internacionais estabelecem relações e semelhanças a respeito da comunicação em projetos no setor público.

Pode-se observar oscilações no número de discussões a respeito da importância da comunicação no gerenciamento de projetos. Em média 16,12 artigos são publicados ao ano, tendo como 2017 (14% do total de publicações) o auge das mesmas.

Os Estados Unidos obtiveram principal destaque nos campos abordados no presente artigo, sendo este o país com maior soma de artigos publicados sendo 2015, 2010 e 2008 anos nos quais o mesmo obteve maior número de periódicos (6 publicações). O número de publicações pode ser explicado devido ao fato de que o setor público detém o maior número de trabalhadores no país, 15,2% segundo a *Bureau of Labor Statistics*. Em 2008, 2010 e 2015, os aumentos de publicações podem ter sido ocasionados devido ao início, controle e fim da então conhecida crise do *subprime*.

A área de Ciências sociais apresentou a maior quantidade de publicações sugere que os aspectos sociais do mundo humano são os principais fomentadores de pesquisas sobre comunicação em projetos do setor público principalmente os ligados ao *E-Governance*. A segunda área que mais abordou tal tema foi Ciências Médicas, os estudos desta enfocaram principalmente a qualidade dos serviços públicos quanto a promoção de prestação de serviços básicos como o fornecimento de água, medicamentos e prestação de serviços hospitalares. Administração e Negócios como terceira, pode significar que o próprio governo público está investindo em pesquisas para o melhoramento do mesmo.

Paralelamente, a apuração dos métodos de pesquisa, sendo que revisões literárias correspondeu ao mais utilizado, infere que os pesquisadores buscam aprimorar os métodos comunicacionais em projetos já existentes. O procedimento de estudo de caso sugere que o governo promove certo empenho na busca de melhoramento das estratégias e políticas vigentes.

Ademais, pode-se perceber que o setor público é detentor de diversas particularidades quanto a forma de administrar-se, bem como seus anseios futuros, dessa forma a comunicação em projetos pode ser a chave para a concretização eficaz dos planos governamentais atendendo as crescentes expectativas populacionais.

No mais, os resultados do presente estudo apresentam como limitações a quantidade de publicações analisadas e a coleta de dados oriunda de apenas uma base de dados, de forma que as conclusões não podem ser ampliadas e generalizadas. Novos horizontes podem ser explorados em futuros trabalhos como a análise de outras bases, quantidades amostrais maiores e englobar tanto o setor público quanto o privado.

Referências

- Adenfelt, M. (2010). Exploring the performance of transnational projects: Shared knowledge, coordination and communication. **International Journal of Project Management**, vol. 28, p. 529-538. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026378630900115X>>. Acesso em jul. 2018.
- Andersson, A. (2016). Communication barriers in an interorganizational ERP-project. **International Journal of Managing Projects in Business**, vol. 9, issue: 1, pp. 214-233. Disponível em: <<https://www-emeraldinsight->



com.ez98.periodicos.capes.gov.br/doi/pdfplus/10.1108/IJMPB-06-2015-0047>. Acesso em jul. 2018.

Argyris, C.; Bartolomé, F. & Rogers, C.R (1999). Comunicação eficaz na empresa. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus.

Beber, M.; Scheer, S. & Wille, S. A. de C. (2007). Uso da tecnologia da informação como auxiliadora da gestão da comunicação em escritórios de arquitetura. In: III Encontro De Tecnologia De Informação E Comunicação Na Construção Civil, 3, Porto Alegre. **Anais... Porto Alegre: ANTAC, 2007**. v. 1. p. 1-10. Disponível em: <<http://noriegec.cpgec.ufrgs.br/tic2007/artigos/A1092.pdf>>. Acesso em jul. 2018.

Bogdal, M. (2013). Communication management in public sectors: the case of the Polish energy sector. **Revista Comunicação Pública**, vol. 8 n. 14. Disponível em: <<https://journals.openedition.org/cp/553#tocto1n1>>. Acesso em jul. 2018.

Chueke, G. V. & Amatucci, M. (2015). O que é bibliometria? Uma introdução Fórum. **Revista eletrônica de negócios internacionais**, vol. 10, n. 2, p. 1-5. Disponível em: <<http://web.b-ebcohost->

com.ez98.periodicos.capes.gov.br/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=886c24a5-e263-408d-9ae7-d3f1d2aefc23%40pdc-v-sessmgr02>. Acesso em jul. 2018.

Čulo, K & Skendrović, V. (2010). Communication management is critical for project success. **Informatologia**, vol. 43 (3), p.228-236. Disponível em: <<https://search-ebcohost-com.ez98.periodicos.capes.gov.br/login.aspx?direct=true&db=lih&AN=55506529&site=ehost-live>>. Acesso em jul. 2018.

Filho, M. X. D. C. (2015). Administração pública brasileira. **Latin American Journal of Business Management**, vol. 6, N.1. Disponível em: <<http://www.lajbm.net/index.php/journal/article/view/243>>. Acesso em jul. 2018.

Galbraith, J. R. (1995). Designing organizations: an executive briefing on strategy, structure, and process. **San Francisco: Jossey-Bass Publishers**.

Gil, A. C. (2006). Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1ª ed., 6. Reimp., São Paulo, **Atlas**, p. 74-77.

Kerzner, H. (2009). Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling.—10th ed. Disponível em: <<http://honestyets.pbworks.com/f/Project+Management+-+A+Systems+Approach+-+10thEd.pdf>>. Acesso em jul. 2018.

Kolotelo, J. L. G.; Carvalho, H. G. (2007). O papel da comunicação na gestão por projetos: um estudo de caso em empresa *paraestatal* *the communication role on*. **Revista Gestão Industrial**, vol. 3, nº 2, p. 105-118. Disponível em: <<https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/download/71/68>>. Acesso em jul. 2018.

Leitão, S. M. S. A Comunicação na empresa e sua influência nos projetos. Disponível em: <https://pmiba.org.br/uploads/tinymce/files/artigo_serjio.pdf>. Acesso em jul. 2018.

Maximiano, A. C. (2004) Introdução à Administração. – 6. ed. rev. e ampl. – São Paulo: **Atlas**.

Molenaar, K. R.; Songer, A. D.; Asce, A. M. (1998). Model for public sector design- build project selection. **Journal of construction engineering and management**, vol. 124 (6), p. 467-479. Disponível em: <<https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%290733-9364%281998%29124%3A6%28467%29>>. Acesso em jul. 2018.

Morris, S.; et al. (2002). A visualization system for exploring document databases for technology forecasting, Computer. **Computers & Industrial Engineering**, vol. 43, n. 4. Disponível em: <<https://elibrary.ru/item.asp?id=6410887>>. Acesso em jul. 2018.

Norton, M. J. (2001). Introductory Concepts in Information Science. Information Today, Inc., PMI, Project Management Institute (2004). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 3rd edition. Project Management Institute Inc.



- PMI (2013). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (*Guia PMBOK®*). 5ª ed. **Project Management Institute, Inc.**
- Roman, A. R. (2009). Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: Kunsch, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva. p. 125-157.
- Săvescu, D. & Budală, A. Some aspects regarding communication in Project management. Disponível em: < <https://imtuoradea.ro/auo.fmte/files-2016-v2/Dan%20Savescu%20-%20SOME%20ASPECTS%20REGARDING%20COMMUNICATION%20IN%20PROJECT%20MANAGEMENT.pdf>>. Acesso em jun. 2018.
- Vilaça, W. P. T. (2008). Estudo sobre comunicação organizacional em empresas belorizontinas: discurso para públicos ou diálogos com *stakeholders*? **Revista Organicom**, ano 5, n. 9. p. 101-117. Disponível em: < http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista9/101.pdf>. Acesso em jul. 2018.
- Silva, R. C. D. et al. (2018). A relação entre comunicação e comprometimento nas organizações. **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria**, v. 11, n. 6, p. 102-116. Disponível em: < https://www.researchgate.net/profile/Rodrigo_Cunha_Da_Silva/publication/325598008_A_relacao_entre_comunicacao_e_comprometimento_nas_organizacoes/links/5b17ce43458515cd61a9d64a/A-relacao-entre-comunicacao-e-comprometimento-nas-organizacoes.pdf>. Acesso em jul. 2018.
- Scopus. What is scopus. 2018. Disponível em:< <https://www.elsevier.com/solutions/scopus>>. Acesso em jul 2018.
- Smit, M. C. et al. (2017). Email communication in project management: A bane or a blessing? **South African Journal of Information Management**, v. 19(1), n. 826. Disponível em: <<https://sajim.co.za/index.php/sajim/article/view/826/1135>>. Acesso em jul. 2018.
- Spanhol, G. K. & Santos, N. D. (2009)As Tecnologias da Informação e Comunicação e a Gestão do Conhecimento como apoio ao Gerenciamento das Comunicações em Projetos. **Revista Gestão Industrial**, vol. 5, n. 01, p. 43-58. Disponível em: <<https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/viewFile/206/325>>. Acesso em jul. 2018.