

# **IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO: Análise da eficiência, qualidade e importância das ferramentas utilizadas no setor da construção civil.**

IMPORTANCE OF COMMUNICATION MANAGEMENT: Analysis of the efficiency, quality and importance of the tools used in the construction sector.

RIQUELME ALVES MORAES MELO<sup>1</sup> – engriquelmealves@gmail.com

ELVIS ALEXANDRE PETENO<sup>2</sup> – elvis.peteno@umfg.edu.br

1. Acadêmico do curso de graduação do curso **ENGENHARIA CIVIL** da Faculdade UMFG.

2. Professor Orientador. Faculdade UMFG - Rod PR-082 KM 468 - Lote 45/46 - Gleba, R. Ribeira, Cianorte - PR, 87200-000.

Recebido em 05/12/2024. Publicado em 03/02/2025

## **RESUMO**

O trabalho aborda a importância da gestão da comunicação na construção civil, focando na eficiência e nos impactos da comunicação nos projetos. O objetivo da pesquisa é entender como uma comunicação eficiente pode melhorar a execução de projetos, minimizar erros e melhorar a gestão de recursos humanos e materiais. A comunicação eficaz é fundamental para alinhar equipes, evitar erros e reduzir custos. A metodologia inclui uma revisão bibliográfica e a aplicação de questionários a empresas do ramo da construção, identificando problemas comunicativos e as suas consequências seguindo das práticas adotadas. Os resultados mostram que empresas com maior número de participantes enfrentam mais ruídos, e empresas de menor porte têm comunicação mais direta, mas ainda assim enfrentam desafios. As maiores falhas ocorrem nas etapas de execução estruturais e acabam gerando retrabalho. Além disso, empresas que adotam ferramentas tecnológicas e softwares de gestão comunicativa relacionam uma redução nos problemas e melhoria no controle de informações. Conclui-se que a comunicação bem gerenciada é um fator crucial para o sucesso dos projetos, aumentando a satisfação dos clientes e colaboradores e prejudicando as falhas.

**Palavras-Chave:** barreiras de comunicação; comunicação eficiente; gestão da comunicação.

## **ABSTRACT**

The work addresses the importance of communication management in construction, focusing on the efficiency and impacts of communication on projects. The objective of the research is to understand how efficient communication can improve project execution, minimize errors and improve the management of human and material resources. Effective communication is essential to align teams, avoid errors and reduce costs. The methodology includes a literature review and the application of questionnaires to companies in the construction sector, identifying communicative problems and the practices adopted. The results show that companies with a greater number of participants face more noise, and smaller companies have more direct communication, but still face challenges. The biggest failures occur in the structural execution stages and end up generating rework. Furthermore, companies that adopt technological tools and communicative management software report a reduction in problems and improved information control. It is concluded that well-managed communication is a crucial factor in the success of projects, increasing customer and employee satisfaction and preventing failures.

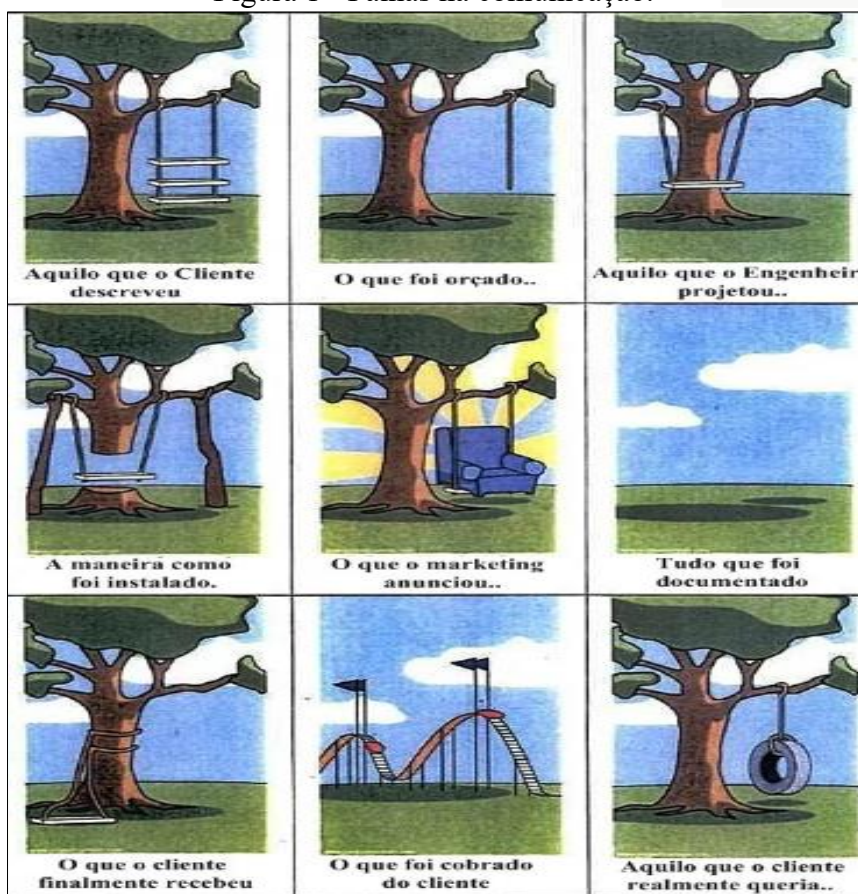
**Keywords:** communication barriers; efficient communication; project communication.

## 1. INTRODUÇÃO

De forma comum, quando tratamos desse tema na execução de projetos da construção civil, a comunicação desempenha um papel decisivo, que envolve profissionais de diferentes áreas e níveis de formação. Nas fases de realização de um projeto, ela se torna fundamental, sendo assim, a indústria busca cada vez mais aplicar técnicas de gestão, incluindo o gerenciamento da comunicação, na busca por melhorias nesse ponto (Guimarães e Qualharini, 2019).

Segundo Hugo (2010), a comunicação vem acompanhada de aspectos culturais, e a forma em que transmitimos a informação pode ser interpretada de diversas maneiras de acordo com a perspectiva que o ouvinte tem de distinguir o mundo. Vários fatores influenciam na assimilação das informações, sendo a personalidade uma delas, pois cada pessoa assimila a emoção colocada, até mesmo o tom de voz, de maneira distinta. Todo o processo de comunicação deve ser realizado de forma efetiva, com simplicidade e eficácia. Pois num ambiente de projetos, pessoas, equipes e empresas são diferentes, a padronização de um modelo de comunicação eficiente passa a ser um desafio como ilustrado na figura 1.

Figura 1 - Falhas na comunicação.



Fonte: Pinterest (2021).

Diariamente ocorro a interação entre profissionais de diversas áreas e níveis de escolaridade, e a comunicação é um aspecto importante em qualquer setor, na construção civil. Projetos que envolvem múltiplas equipes e fornecedores têm a comunicação presente quase todo o tempo e quando eficiente pode evitar que se propaguem erros por todas as fases da obra, acarretando custos adicionais e prejudicando a relação do profissional com a equipe envolvida (Guimarães e Qualharini, 2019).

Estudos de Benchmarking (2009), relacionados à cultura nas organizações no setor das engenharias e que foram realizados pelo PMI, afirmam que apenas 28% das organizações são resistentes ao gerenciamento de projetos, porém, somente 50% planejam de forma efetiva suas atividades. Desta forma ocorrem problemas durante toda a elaboração dos projetos, esses que se estendem da execução até a finalização do projeto.

De acordo com o PMI (2013), empresas com comunicação eficiente alcançaram 80% de suas metas, enquanto aquelas com comunicação pouco eficiente atingiram apenas 52%. O PMI observa que as empresas reconhecem a importância da comunicação, mas essa percepção varia entre os diferentes grupos de interesse dos projetos. Os principais problemas de comunicação nas organizações incluem desafios relacionados à linguagem técnica utilizada e lacunas na compreensão dos benefícios do negócio, como a prevenção de custos extras e redução de retrabalho.

O presente trabalho abordou os diversos canais e tipos de comunicação, focado nos problemas relacionados à construção civil e os meios para se trabalhar e entender o ponto de origem, destacando-se a importância do tema e sua aplicabilidade na prática, especialmente dentro de uma empresa do ramo da construção. O mesmo teve por objetivo, coletar, analisar, apresentar e abordar os resultados obtidos de um estudo de caso, elaborado e aplicado em empresas de arquitetura e engenharia, no Estado do Paraná.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A origem da palavra comunicação segundo Lira (2019), advém do latim *communicatio*, que significa “tornar comum” e desta forma, também é definida pelo Dicionário Aurélio (2009), como “Ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer através da linguagem falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro e/ou visual”.

O processo de comunicar-se é passível através de múltiplos canais, cujas mensagens se reforçam e se controlam permanentemente em um determinado contexto. Lidar com comunicação é trabalhar com estruturas, padrões, fluxos de informação e processos de interação, assim como com

motivação, influência e credibilidade. Isso implica em abordar a comunicação não apenas de forma linear, mas principalmente como um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. (Kunsch, 2019).

A comunicação humana é uma prática na qual ocorre a troca de informações entre um receptor e um emissor. Essa comunicação pode ocorrer de várias maneiras, como conversas, mensagens, gestos com as mãos, dentre outros meios. Constitui que todo processo de comunicação vai além da troca de informações, e no setor da construção civil, cada detalhe contribui para o sucesso do empreendimento, onde na gestão, se tem o propósito de também gerir as comunicações, garantido assim, que as informações que a mesma pretende entregar, sejam entregues de forma correta e efetiva (Hugo, 2010).

Segundo Pinheiro (2023), o elemento humano é fundamental para a idealização e realização bem-sucedida de um projeto, a comunicação quando gerenciada de forma efetiva no local de trabalho promove organização e motivação. Por outro lado, a falta ou até mesmo diálogos pouco eficientes, que não emitam o principal sentido da mensagem, pode levar a execuções erradas ou incompletas, excedendo o orçamento ou provocando acidentes de trabalho, resultando assim em prejuízos que, quando são mínimos, são financeiros.

## 2.1 Tipos de comunicação

Conforme Guimarães e Qualharini (2019), em todos os meios de interações humanas, a comunicação desempenha um papel fundamental, destacando assim a sua indispensável importância. A comunicação é uma ação que ocorre entre duas ou mais pessoas em um determinado contexto, que possui diversas classificações, conforme o Quadro 1, tendo o propósito de decifrar, ou seja, explicar cada uma delas.

Quadro 1– Tipos de comunicação.

<b>TIPO DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Interna</b>	Feita dentro do projeto
<b>Externa</b>	Feita com a parte externa do projeto, como fornecedores, clientes e etc.
<b>Informal</b>	Feita através de e-mails, memorando, discussões e etc.
<b>Formal</b>	Feita através de relatórios, minutas, instruções e etc.
<b>Vertical</b>	Feita nos níveis inferiores e superiores da organização
<b>Horizontal</b>	Feita entre colegas de trabalho
<b>Oficial</b>	Feita através de boletins informativos, relatórios anuais e etc.

<b>Não oficial</b>	Feita para comunicações confidenciais.
<b>Escrita</b>	Feita através de meios escritos.
<b>Oral e Verbal</b>	Através de inflexões da voz
<b>Não Verbal</b>	Linguagem corporal.

Fonte: Adaptado de PMI (2017).

## 2.2 Canais de comunicação

Os canais referem-se aos meios pelos quais informações, instruções e comunicações são transmitidas entre os diferentes membros da equipe. A escolha dos canais pode variar de acordo com fatores, como: a quantidade de pessoas a serem informadas, confidencialidade e seletividade dos receptores. Podemos classificar os canais de comunicação em três principais tipos, conforme o Quadro 2 (Pinheiro, 2023; Guimarães e Qualharini, 2019; Amorin e Alves, 2021).

De acordo com PMI (2008) e Hugo (2010), entre os canais de comunicação, existem quatro elementos essenciais que devem ser considerados na escolha do mesmo, os quais compõem os canais e são pilares importantes na sua definição, sendo eles: Emissor ou transmissor, Mensagem, Veículo de encaminhamento e o receptor (tendo esses definidos e alinhados atinge-se um modelo de comunicação específico).

Quadro 2 – Canais de comunicação

<b>CANAIS DE COMUNICAÇÃO</b>	<b>EXEMPLOS</b>
<b>Escrita ou Impressa</b>	Memorando, circulares, gráficos, cartazes, relatórios e murais
<b>Pessoal</b>	Apresentações, conferências, reuniões e conversas informais.
<b>Equipamentos</b>	Telefone, e-mails, Smartphones e redes sociais.

Fonte: Adaptado de Pinheiro (2023); Guimarães e Qualharini (2019); Amorin e Alves (2021).

## 2.3 Processo da comunicação

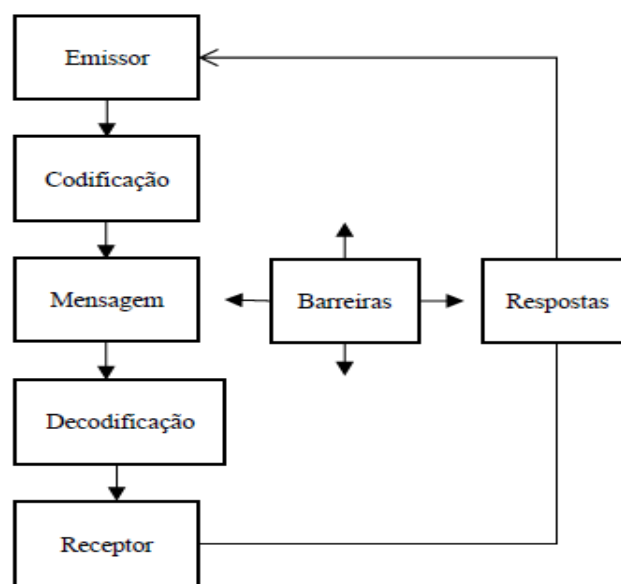
O processo de comunicação é cíclico, envolvendo o emissor, que é responsável pelo conteúdo da informação e pela codificação da mensagem transmitida ao receptor. O receptor, por sua vez, recebe e interpreta essa mensagem, sendo então responsável por fornecer uma resposta ao emissor. Desta forma, o receptor é também responsável por receber a informação completa e entendê-la de

forma correta e objetiva (Amorim e Alves, 2019; Hugo, 2010).

Segundo Chaves (2014), os pontos que podem atrapalhar a comunicação são denominados de barreiras. Estas barreiras são elementos que interferem ou distorcem o processo de comunicação, dificultando ou até mesmo impedindo o entendimento correto entre emissor e receptor. Essas barreiras podem se manifestar como obstáculos de conhecimento, comportamentais, organizacionais ou técnicos.

As barreiras de conhecimento são aquelas que representam a falta de algum conhecimento ou termo técnico de algum dos sujeitos envolvidos. Já as comportamentais se apresentam quando há desconfiança, desinteresse ou até mesmo atitudes hostis entre as partes. Também podem ocorrer as barreiras organizacionais, acarretadas por problemas com excesso de regra e padrões ou até mesmo estruturas de difícil acesso, neste caso inflexível (Chaves, 2014).

Figura 2 - Transferência e processo da comunicação.



Fonte: Hugo (2010).

O modelo básico de comunicação conforme a Figura 2, exemplifica como as informações são enviadas e conseqüentemente recebidas por duas ou mais partes envolvidas em tal assunto, sendo definidas como emissores e receptores. O termo codificação pode ser definido como o ato de traduzir pensamentos ou ideias em uma linguagem que seja entendida pelos outros. Já o termo Decodificação pode ser definido como o ato de entender e converter a mensagem em ideias ou pensamentos significativos (PMI, 2008).

## 2.4 Plano de comunicação

Planejar a comunicação é um artifício que visa determinar as necessidades da informação das partes envolvidas no projeto, com o objetivo de definir uma abordagem de comunicação. O principal objetivo do planejamento da comunicação é garantir que, durante todo o desenvolvimento do projeto, vários fatores sejam discutidos e abordados tendo em vista as necessidades de cada pessoa interessada (PMI, 2008; Amorim e Alves, 2019).

Guimarães e Qualharini (2019) dizem que, dentro do plano de comunicação deve-se observar como as informações são fundadas pelos emissores e repassadas pelos receptores, levando em consideração alguns detalhes que podem ser respondidos com as seguintes questões: de qual maneira?; com que frequência?; e por onde as informações estão sendo transmitidas, distribuídas e armazenadas? Dessa forma, o plano de comunicação desempenha algumas funções, conforme exposto no Quadro 3.

Quadro 3 – Plano de comunicação.

<b>A</b>	Identifica os tipos de relatórios (relatórios formais, status do projeto, memorandos etc.)
<b>B</b>	Julga e define: forma, frequência, métodos, os responsáveis pelos relatórios que serão gerados.
<b>C</b>	Estipula em que momento e frequência deverão acontecer as reuniões.
<b>D</b>	Faz com que a circulação das informações e decisões seja de modo simples e direto, identificando preventivamente as possíveis barreiras e os riscos do projeto, colaborando para uma maior velocidade de comunicação.
<b>E</b>	É a chave para que a execução e o controle do projeto tenham sucesso.
<b>F</b>	Inclui importantes fatores como: administração de informação, expectativas das partes interessadas, conteúdo e precisão da informação.
<b>G</b>	Define as interfaces, formas de trabalho, planejamento e a programação com a finalidade de garantir o fluxo de informações do projeto.

Fonte: Adaptado de Guimarães e Qualharini (2019).

Ainda segundo os mesmos autores, um plano de comunicação bem definido oferece vantagens estratégicas e operacionais para um projeto. Ele permite antecipar e mapear cenários, identificando tanto oportunidades quanto ameaças. Isso resulta em uma empresa mais preparada para lidar com as complexidades do ambiente desta forma facilita e auxilia na tomada de decisão e controle de possíveis mudanças que possam ocorrer durante o projeto.

Percebe-se que, o planejamento, quando inapropriado, pode causar problemas que vão de atrasos nas entregas das mensagens até mesmo entrega da mensagem para pessoas não relacionadas com a mesma. Em grande maioria dos projetos este planejamento ocorre no início do empreendimento, possibilitando assim que recursos adequados e imprescindíveis como tempo e orçamento sejam relacionados às atividades de comunicação (PMI, 2008).

## **2.5 A importância do gerenciamento da comunicação**

Segundo Dinsmore (2005) a grande maioria dos gerentes de projetos que finalizaram seus projetos com sucesso, utilizaram 90% de seu tempo envolvidos em algum dos processos de comunicação. Desta forma, o principal objetivo do gerenciamento da comunicação é exatamente a seleção fina das informações dentro da equipe do projeto, minimizando riscos como o não entendimento da mensagem, ordens ou tarefas a serem executadas. (Martins et al., 2017).

De acordo com o PMI (2008) em pesquisa realizada, constatou-se que organizações e gerentes de projetos que gerenciam a comunicação a fim de torná-la eficiente finalizaram 80% de seus projetos de acordo com os resultados planejados, enquanto organizações e gerentes de projetos que não aplicavam um gerenciamento nas informações a fim de torná-las efetivas tiveram resultado 54% menor em relação às empresas que gerenciavam suas comunicações.

Tais afirmações evidenciam a significância deste fator imprescindível tanto para as organizações e empresas, tendo em vista a otimização da execução de tarefas e a minoração de erros, quanto para os gerentes de projetos que possuem essa habilidade, a manter uma coerência e boa relação com as partes envolvidas no projeto e, conseqüentemente, com o sucesso do escopo inicialmente estabelecido. (Lira, 2019).

## **2.6 O Guia PMBOK**

O guia PMBOK (Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos) é um guia que agrupa um conjunto de conhecimentos e boas práticas caracterizadas em gerenciamentos de

projetos. Publicado pelo PMI tendo sua primeira edição no ano de 1996, o guia traz alguns subconjuntos de conhecimentos e boas práticas em gerenciamentos de projetos, tratando-os com uma linguagem comum para que todos os profissionais envolvidos o absorvam da melhor maneira possível. (Hugo, 2010; Moraes, 2012).

O guia é baseado em diversas áreas de gerenciamento e processos para organizar o trabalho a ser realizado em um projeto. As áreas de conhecimento reunidas no Guia PMBOK têm como função padronizar os conceitos e estratégias aplicadas na gestão de projetos, servindo de referência não apenas para a engenharia ou construção civil, mas também para diversos outros setores. Esses processos estão interligados e interagem de acordo com uma lógica definida, utilizando entradas, ferramentas, técnicas e saídas. Essas áreas podem ser divididas em 9 grupos, exemplificados na figura 3. (Hugo, 2010; Moraes, 2012; Bomfin, 2012).

Figura 3 - Áreas de gerenciamento de projetos.



Fonte: Adaptado de Bomfin (2012); PMI (2013).

## 2.7 A comunicação na construção civil

De acordo com Silva (2018), tendo em vista crises financeiras que assolaram o mundo nos últimos anos, o setor da construção civil foi um dos mais impactados, sendo que estes impactos refletem tanto no salário quanto no número de empregos formais e informais na área. O mercado da construção, mesmo diante da crise no setor, apresenta particularidades em relação à força de trabalho, já que grande parte dos trabalhos informais gerados no Brasil foram nesse setor.

Silva (2018) destaca que a grande maioria dos trabalhadores do setor da construção possui ensino médio incompleto, e apenas 23,3% não concluíram o ensino fundamental. Percebe-se que a maioria dos trabalhadores possuem um baixo nível de escolaridade. Desta forma o setor é caracterizado pela alta contratação de mão de obra sem especialização, uma vez que são escassas as opções para trabalhadores sem qualificação. Assim, o setor da construção se torna uma opção atrativa, isso reflete diretamente na produtividade.

Por conta da grande carga de troca de informações presente durante a elaboração de um projeto, se faz necessário a presença de fatores como agilidade e eficácia na comunicação. Desta forma, se destacam gestores que apresentam tais habilidades em lidar com esses fatores. De acordo com o PMI, dentre as habilidades mais valorizadas e consideradas eficientes por organizações, a comunicação aparece em 2º lugar com 44,2%. Deixando claro não apenas o problema existente, mas também alertando os envolvidos sobre uma oportunidade de melhoria. (Martins et al., 2017).

Excesso, falta ou distorção das informações estão entre os principais problemas da comunicação na construção. Esses problemas estão diretamente relacionados com a falta de feedback até a dificuldade de comunicação entre os colaboradores. Para concluir, percebe-se que a construção civil necessita de canais de comunicação que apresentem cada vez mais agilidade e simplicidade. Sendo assim, a tecnologia pode ser uma grande aliada dos profissionais do ramo quando aplicada para promover a comunicação eficiente. (Camargo, 2019; Guimarães, 2019).

### 2.7.1 Falhas de comunicação na construção Civil

Pinheiro (2023), diz que dentro do grande universo da construção civil, via de regra, o processo comunicativo se mantém entre a obra ou o escritório. No entanto o remetente e o destinatário podem ser caracterizados pelo responsável pela empresa e os colaboradores, mestre de obras e gerentes de projetos, mestre de obras e carpinteiros, gerente de projeto e serviços terceirizados, clientes, técnico de segurança do trabalho, e tantas outras combinações possíveis, denominadas pela estrutura e porte da empresa e do projeto em questão.

As falhas ocasionadas pela falta de controle da comunicação ocorrem com frequência, devido à falta de compreensão de que o papel de remetente e de destinatário vai além da simples função de receber, captar e enviar mensagens. Como foi mencionado anteriormente, cabe também ao remetente controlar tanto o envio quanto às condições de emissão e de entendimento da mensagem, ou seja, do recebimento da mesma, de forma a verificar se a ação que vai se produzir pelo receptor é a esperada pelo remetente. (Blikstein, 2016; Martins et al., 2017).

De acordo com Kunsch (2009), ocorrem três grandes problemas de comunicação no ambiente da construção civil. Sendo eles:

- a) A falta de informações: considerada um grande problema no setor, dado que, é o oposto do excesso de informações, ou seja, limita de forma exagerada quem pode ter acesso a tal informações, que gera certo desconforto entre os trabalhadores que em certo momento podem perceber que existe uma censura e centralização na gestão das informações.
- b) O excesso de informações: dificulta o critério de prioridades das atividades sancionadas a cada colaborador. Isso cria um cenário subjetivo de interpretações, desviando assim o senso de prioridade dos colaboradores, que terão dificuldades em determinar o que é relevante para o projeto ou não. Ocasionalmente assim perda de tempo no entendimento do sentido real por trás daquela mensagem.
- c) E a distorção de informações: que não tendo uma forma padronizada, simples e objetiva de comunicação, acaba gerando erros de absorção e entendimento da mensagem. Acontece na maioria das vezes pois o portador da mensagem não repassa a mensagem para a equipe em completo, permitindo desta forma que a comunicação horizontal se amplie, distorcendo assim o sentido original da mensagem devido aos diferentes tipos de percepções e cultura de cada colaborador envolvido.

Segundo Construct (2016), outra questão muito importante e que deve ser considerada com o intuito de capacitar a equipe de trabalho é a comunicação interna. Ela se torna um fator primordial quando a questão é produtividade. Os colaboradores muitas vezes acabam gastando tempo em retrabalhos por não terem entendido o que era para ser feito de forma correta, gerando assim atrasos e perda na qualidade do produto final.

Diversas empresas de grande, médio e pequeno porte acabam gastando dinheiro e tempo em palestras, treinamentos e reuniões, com o intuito de resolver problemas causados por falhas na comunicação, mas sem dar foco ao real problema, que é a comunicação. Tendo uma comunicação interna padronizada e objetiva, a circulação e transmissão de informações entre os colaboradores, escritório e obra garante que as tarefas e projetos sejam executadas de maneira mais ágil, eficiente e sem gerar conflitos. (Construct, 2016).

### 2.7.2 A comunicação eficiente

De acordo com Marques (2018), quando se trata de comunicação eficiente, refere-se àquela que atinge seu objetivo principal, ou seja, aquela que transmite uma mensagem ou informação com

clareza, utilizando os diversos tipos de canais de comunicação. Trata-se, portanto, de um emissor transmitindo uma mensagem a um receptor, e este compreendendo a mensagem de forma clara, sem acrescentar nenhum outro fato à sua interpretação.

Segundo Guimarães e Qualharini (2019), pode-se utilizar alguns métodos para se ter uma comunicação eficiente, sendo eles, os físicos e comportamentais, sugere-se os comportamentais a fim de minorar falhas no ramo da construção. Visando evitar problemas devido ao excesso de informações, pode-se partir do ponto de organizar as informações em ordem de importância. Logo após, delimita-se a quantidade de dados que cada colaborador deve receber, agregando também o feedback da equipe. Outra opção seria a redução do tamanho dos relatórios, enviando os mesmos com maior frequência e resumindo, mas sem omitir as informações.

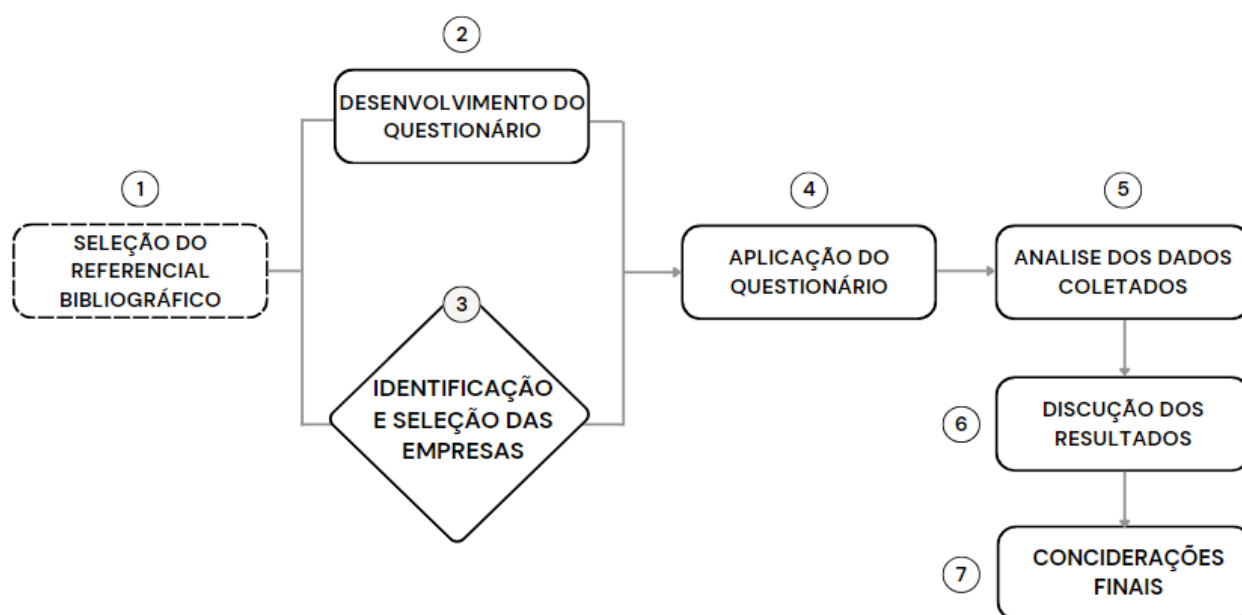
Para o PMI (2013), à medida que ocorre a fase de execução do projeto, deve-se implementar o gerenciamento da comunicação. A principal vantagem desse processo é o fluxo de informação eficiente e eficaz entre as partes interessadas. Porém, essa é a fase onde surge a maior parte dos problemas no projeto: a manutenção das informações. Para Chaves et al. (2014), “a coleta, a sistematização e a distribuição das informações apropriadas durante o projeto são um grande problema para o gerente e sua equipe, que devem ter disciplina e persistência nessa prática”.

Já para lidar com a falta de informação, é crucial compreender as barreiras existentes e os critérios para acesso aos dados e relatórios. O primeiro passo consiste em identificar as barreiras, seus criadores e razões das mesmas existirem. Em seguida, é essencial compreender o motivo da filtragem das informações e avaliar se esse filtro é realmente necessário. Em casos de distorções, é necessário reduzir o uso de jargões, gírias ou palavras ambíguas. Solicitar feedback dos colaboradores que receberam a mensagem é essencial para garantir que o tema original da mensagem tenha sido compreendido corretamente. É de extrema importância encorajar e propiciar um ambiente no qual todos envolvidos se sintam à vontade para fazer perguntas, criando assim uma relação de confiança e reduzindo a distorção de informação. (Guimarães e Qualharini, 2019).

### **3. MATERIAIS E MÉTODOS**

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho, foi composta de 7 etapas, conforme Figura 4, em um estudo de caso, com o intuito de coletar os resultados e conseqüentemente entender, relacionar e discuti-los com base na literatura.

Figura 4 - Fluxograma metodologia.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

### 3.1 Seleção do referencial bibliográfico

A escolha das obras analisadas neste trabalho resultou de uma leitura cuidadosa de artigos e livros sobre o tema em questão. Foram selecionadas apenas as fontes que atendiam aos critérios de inclusão estabelecidos. Localizada por meio de indexadores de pesquisa acadêmica, como o Google Acadêmico e o Scielo, a literatura teve como objetivo identificar e evidenciar tanto a importância quanto as principais falhas, além das pessoas envolvidas no processo de comunicação. Assim, buscou-se abordar os principais problemas ocasionados pela falta de gestão da comunicação em projetos da construção civil.

### 3.2 Desenvolvimento do questionário

O questionário utilizado foi adaptado da pesquisa de Lira (2019), com perguntas ajustadas para se adequar ao perfil da empresa entrevistada e para abordar os principais problemas relatados no referencial bibliográfico. Ele foi dividido em duas etapas: a primeira com perguntas relacionadas à comunicação dentro da empresa e no dia a dia das obras e em uma segunda, focada na utilização de novas tecnologias.

### **3.3 Identificação e seleção das empresas**

O método utilizado para selecionar as empresas do segmento de engenharia foi o de amostragem intencional, visto que há uma baixa variedade de empresas com quadro de funcionários elevado ou dispostas a participar da pesquisa. Desta forma buscou-se por meio de pesquisa no cadastro de associados da AREARC - ASSOCIAÇÃO DE ENGENHEIROS, ARQUITETOS E AGRÔNOMOS DE CIANORTE, empresas localizadas na cidade de Cianorte-PR.

Foram selecionadas organizações das cidades de Terra Boa-PR e Umuarama-PR, além de empresas com sede em Curitiba-PR e Salto do Lontra-PR, que atuam em todo o estado do Paraná e em alguns outros estados do Brasil. Todas se dispuseram a participar voluntariamente da pesquisa. Desta forma o estudo é composto por 6 empresas de pequeno e médio porte, conforme classificação do Sebrae (2020), que aceitaram participar da entrevista.

### **3.4 Aplicação do questionário**

A aplicação do questionário presente no APENDICE A E foi realizada de duas formas, conforme a disponibilidade e preferência de cada empresa. A primeira foi por meio de ligação telefônica, e a segunda, por entrevista presencial com o colaborador ou responsável pela empresa. Em ambas as modalidades, as respostas foram registradas por meio de gravação, garantindo que todas as perguntas fossem respondidas e relatadas neste estudo de forma clara e objetiva. O contato para o agendamento das entrevistas e aplicação foram no mês de outubro 2024.

## **4. RESULTADOS E DISCUÇÕES**

O perfil de cada empresa participante da entrevista, caracterizado pela aplicação do questionário por meio de questões como setor de atuação, tempo de mercado, número de funcionários e estrutura hierárquica, será detalhado na subseção a seguir. Em seguida, foi realizada uma análise dos resultados para exemplificar o fluxo de comunicação em cada empresa, com o objetivo de identificar as principais dificuldades enfrentadas e comparar essas dificuldades com as abordagens da literatura e as soluções encontradas. As próximas subseções apresentam os resultados obtidos a partir das entrevistas e da aplicação do questionário em cada empresa participante.

## 4.1 Caracterização das empresas

Como visto anteriormente 6 empresas (das regiões noroeste e sul do paraná) se disponibilizaram a participar voluntariamente do estudo. As 6 empresas entrevistadas foram denominadas com letras que vão de A  F. O Quadro 4 descreve as informações coletadas a partir da primeira parte do questionário presente no APÊNDICE A utilizado na entrevista. A partir do mesmo, evidencia-se características iniciais e importantes para o segmento do estudo e análise dos resultados obtidos.

Quadro 4 – Características iniciais das empresas entrevistadas.

EMPRESA	ANO DE INAUGURAÇÃO	SEGMENTO	N DE COLABORADORES	LOCAL DE ATUAÇÃO	CARGO ENTREVISTADO
A	2010	COMERCIAL RESIDENCIAL CORPORATIVO	8	ESTADOS PR / SC / SP / MG	PROPRIETÁRIO / ARQUITETO
B	2014	INDUSTRIAL INSTITUCIONAL COMERCIAL	20	ESTADOS PR / MT	AUXILIAR DE ENGENHARIA
C	2021	RESIDENCIAL COMERCIAL	8	REGIÃO NORTE E NOROESTE DO PR	AUXILIAR DE ENGENHARIA
D	2015	RESIDENCIAL COMERCIAL INSTITUCIONAL	4	REGIÃO NOROESTE E OESTE DO PR	PROPRIETÁRIO / ENGENHEIRO
E	2018	RESIDENCIAL COMERCIAL	5	REGIÃO NOROESTE DO PR	PROPRIETÁRIO / ENGENHEIRO
F	1981	INDUSTRIAL CORPORATIVO INSTITUCIONAL COMERCIAL	50	ESTADOS PR / SP / MG / SC / RJ / MT / GO / ES / SC	AUXILIAR DE ENGENHARIA

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

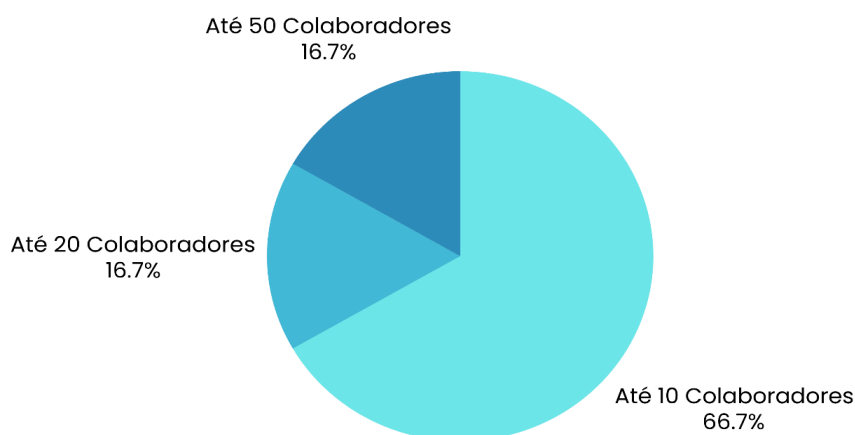
A primeira etapa do questionário teve como objetivo observar e identificar se há um plano de comunicação claro e objetivo dentro da empresa e como se d o fluxograma hierárquico da empresa. Desta forma abordar quais são os erros e desafios mais frequentes enfrentados pelos colaboradores e gestores no dia a dia de escritório ou de canteiro de obras.

### 4.1.1 Fluxo de comunicação e estrutura hierárquica

O fluxo de comunicação pode variar de empresa para empresa; porém, em empresas com um

número menor de colaboradores, a estrutura hierárquica e o caminho que a informação percorre são mais diretos e objetivos, visto que passam por um número menor de pessoas, ou seja, comunicação horizontal menor, o que reduz os ruídos que possam vir a ocorrer. Dentre as organizações entrevistadas, 66,7% apresentam um quadro de até 10 colaboradores, enquanto 16,7% possuem um quadro de até 20 colaboradores e 16,7% de até 50, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5 – Quadro de colaboradores.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

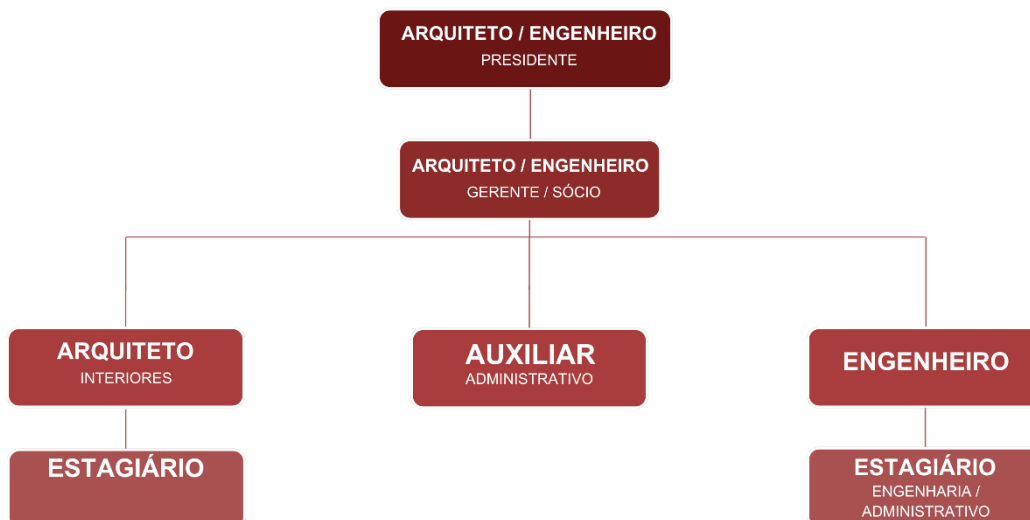
Pode-se identificar particularidades e semelhanças nas empresas entrevistadas, como o número de colaboradores, que varia de 4 a 50, o segmento de atuação, sendo o residencial e o comercial os mais comuns, e o ano de fundação, que varia de 1981 a 2021. As empresas com maior tempo de fundação contam com uma equipe bem estruturada e mais sólida e processos bem definidos, conforme os esclarecimentos na entrevista.

Em empresas com quadro de funcionários menor, ou seja, nas empresas A, C, D e E, o presidente/proprietário participa ativamente de todas as áreas da empresa, que vão de setores como o de Engenharia e Arquitetura até o administrativo. Dessa forma, a cadeia de comando apresenta características semelhantes, visto que a divisão hierárquica também é composta de forma semelhante, variando apenas um colaborador ou outro, a depender do ramo de atuação da empresa.

Nessas empresas, além do fato de o quadro de colaboradores ser reduzido, outro fator observado é a área de atuação de cada empresa. Dessa forma, nas empresas A, C, D e E, os segmentos de atuação apresentam características semelhantes, atuando nos segmentos comercial, residencial, corporativo e institucional, formando um padrão de segmento de atuação para empresas com essa quantidade de colaboradores. A figura 6 retrata a semelhança na cadeia de comando das empresas A,

C, D e E.

Figura 6 – Cadeia de comando empresas A, C, D e E.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

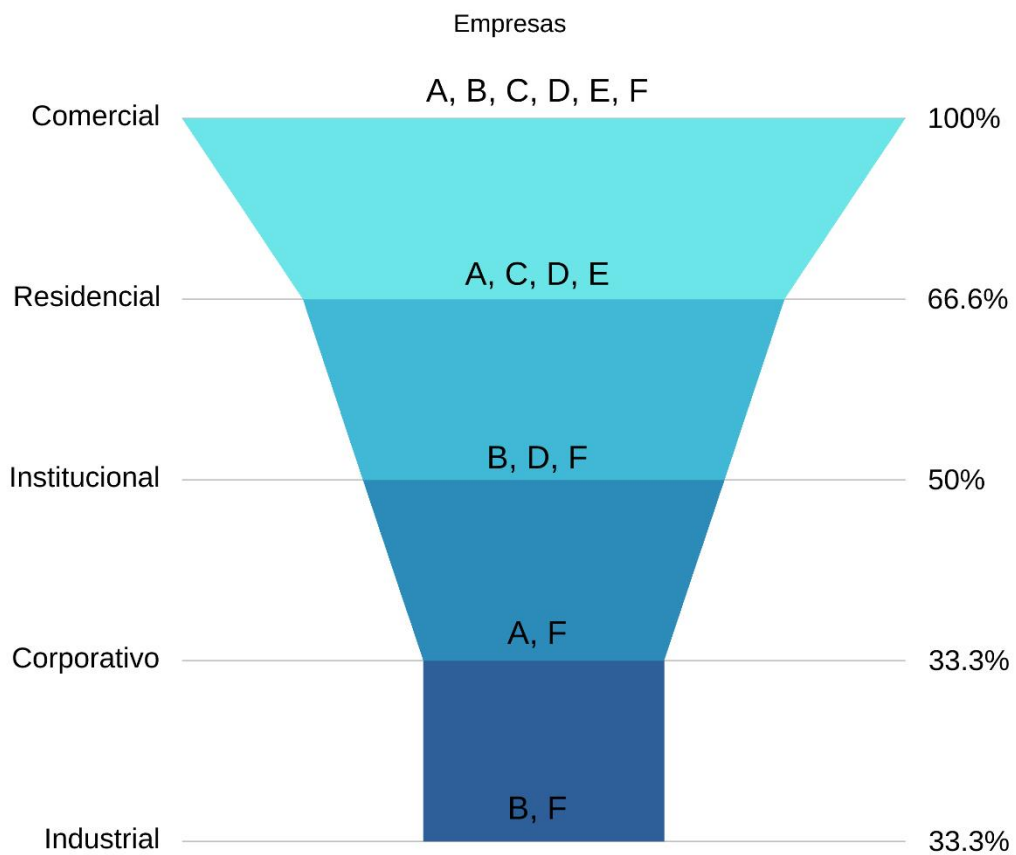
Os departamentos das empresas A, C, D e E, são semelhantes, sendo eles departamentos de Engenharia, Arquitetura e Administrativo. Nas empresas A, D e E, os proprietários atuam ou como arquitetos ou como engenheiros ambos administradores da empresa, em quanto na C, que é composta por 3 sócios, 2 deles atuam como engenheiro e arquiteto e 1 como administrador da empresa e gestor de obras.

Ainda nessas empresas, os proprietários/presidentes são responsáveis por toda a parte comercial, atrelada ao setor administrativo, sendo responsáveis por toda a logística, desde o recebimento e captação de clientes, ou seja, do primeiro contato, até a idealização do projeto, passando pela etapa de acerto de valores e fechamento de contratos. Enquanto isso, os estagiários atuam tanto em questões auxiliares administrativas quanto em projetos.

Já nas empresas B e F, que possuem um quadro de colaboradores maior, o fluxo de comunicação apresenta um caminho bem mais complexo, visto que, por serem empresas que trabalham com obras de grande porte, e ao contrário das demais, que já têm uma equipe definida, o fluxo de trabalhadores, tanto da empresa quanto terceirizados, é muito grande.

Sendo assim, a estrutura hierárquica dessas empresas também se difere em diversos pontos e características. Atualmente a empresa F vem trabalhando com obras pelo Brasil todo, em quanto a B foca os seus serviços nos estados do Paraná e Mato Grosso. Os segmentos de atuação também apresentam semelhanças já que as duas empresas trabalham em segmentos idênticos, como ilustra a Figura 7.

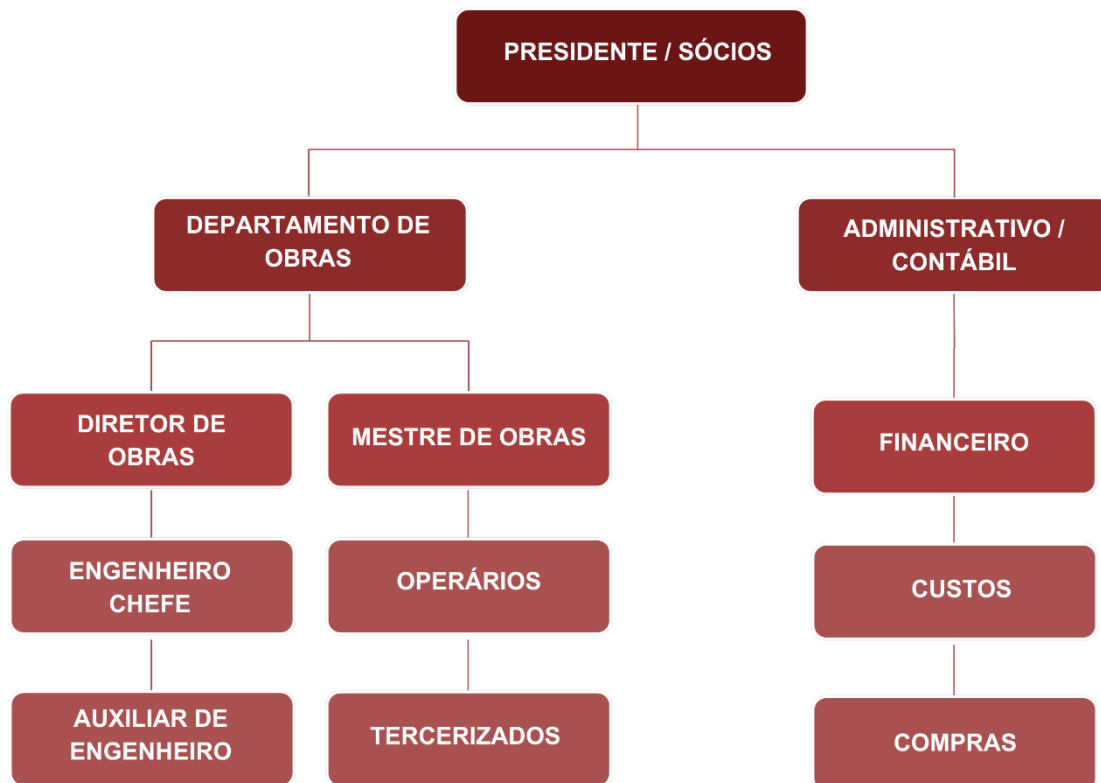
Figura 7 - Segmentos de atuação das empresas participantes.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

Mesmo com o número de colaboradores diferentes das empresas B e F, suas cadeias de comando são bem semelhantes, visto que o porte das obras que as duas trabalham são condizentes. Em ambas os presidentes e sócios atuam como gestores da mesma, ficando responsável pela parte estratégica e de tomada de decisão. Tendo departamentos diferentes que se resumem a departamentos de obras, compras, jurídico e administrativo, como representado na Figura 8.

Figura 8 – Cadeia de comando empresas B e F.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

O engenheiro-chefe também participa da parte de compras por estar envolvido diretamente com a obra. Com 10 e 43 anos de fundação, respectivamente, as empresas B e F têm processos e controles de gestão e qualidade bem definidos. Trabalhando com métodos de gestão modernos, inovadores e eficientes, demonstram total controle sobre insumos e a gestão de recursos humanos.

Além disso, atrelado ao fato de trabalharem com uma equipe maior, essas são as únicas empresas presentes neste estudo que utilizam softwares completos para gestão de obras e equipes. Tal iniciativa tem um efeito considerável na gestão da comunicação, visto que os softwares também funcionam como meios de comunicação claros e objetivos para os colaboradores. Esses softwares serão apresentados nas subseções a seguir.

Desta forma, como diz Construct (2016), uma questão muito importante e que deve ser considerada com o intuito de capacitar a equipe de trabalho é a comunicação interna. Quando os funcionários não têm um entendimento claro das atividades, isso pode gerar retrabalhos, ocasionando atrasos e comprometendo a qualidade do resultado final. E esses softwares otimizam a comunicação eficiente de maneira significativa.

## 4.2 Desafios encontrados

Mesmo com o considerado baixo número de colaboradores, as empresas A e E têm sua equipe bem definida e estruturada. Por já estarem há um tempo considerável no mercado, a hierarquia da organização é muito bem estruturada e respeitada, e todos os processos são realizados de forma rápida e eficiente. A empresa A preza por um ambiente muito familiar e acolhedor, que encoraja os colaboradores a se sentirem à vontade em qualquer situação presente no dia a dia da empresa. Já na empresa E, a habilidade mais valorizada é a determinação para solucionar problemas, por mais simples que pareçam ser.

Um dos problemas que ambas as empresas A e E enfrentavam ininterruptamente, principalmente nos primeiros anos de atuação, quando trabalhavam apenas com projetos e buscavam terceiros para a execução, era relacionado à contratação desses serviços. Isso ocorria porque, na empresa A, o proprietário, recém-formado, ainda não possuía experiência elevada com o mercado de trabalho.

Episódio semelhante na empresa E, pois, pelo fato do proprietário ter inaugurado a empresa em uma cidade vizinha, ainda não possuía intimidade nem conhecimento da mão de obra local, o que resultava em problemas de comunicação que ocasionavam retrabalho contínuo devido a barreiras presentes na comunicação interna quanto externa. Nesse caso, por não ter um plano de comunicação bem definido em relação aos terceiros, etapas e detalhes importantes dos projetos a serem seguidos ou compatibilizados não eram respeitados.

Esses problemas e erros ficavam mais visíveis nas etapas de execução de projetos complementares (estrutural, elétrico, hidrossanitário, dentre outros) e na execução do próprio empreendimento, onde os projetistas ou executores tomavam decisões precipitadas sem comunicar o arquiteto para as devidas compatibilizações ou até mesmo para a resolução de dúvidas, o que alterava a entrega do produto final ao cliente ou, em certos casos, gerava retrabalho por parte de quem executou.

Dessa maneira, uma das soluções adotadas pelo proprietário empresa E, foi começar a tratar a comunicação de forma profissional, ou seja, gerenciando-a por meio de reuniões diárias e aplicativos de mensagens, com a finalidade de transmitir somente as mensagens necessárias e recolher feedbacks da equipe, aferindo, assim, se todos entenderam o sentido correto da mensagem. Abordando assim, duas áreas essenciais para o sucesso de qualquer projeto de acordo com o PMBOK que são o gerenciamento da comunicação e o gerenciamento de stakeholders, que seriam todas as pessoas interessadas no projeto.

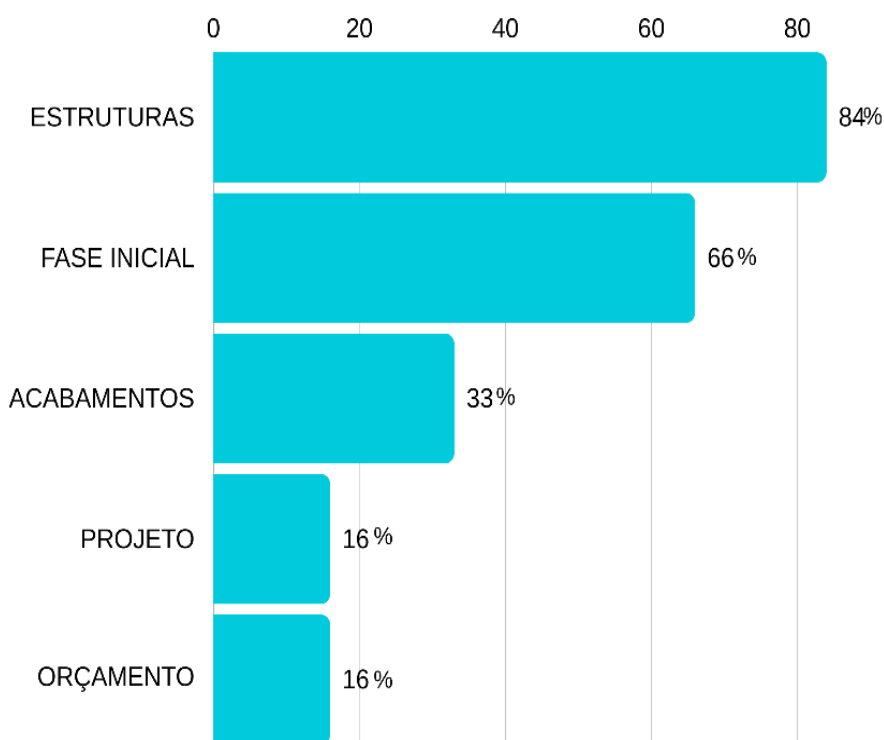
De acordo com as empresas B e C, seus maiores problemas relacionados à comunicação têm

se concentrado nas fases de execução de fundação, formas e acabamento, enquanto na empresa D as principais falhas de comunicação ocorrem já na etapa inicial dos projetos.

Uma característica unânime relatada pelas empresas A, C, D e E é que em relação aos clientes a empresa ao longo dos anos foi otimizando a maneira de trabalhar e desta forma padronizou uma Autorização de trabalho que especifica de maneira bem direta e clara quais os serviços a serem prestados para cada cliente, delimitando assim os afazeres da empresa.

Com isso, a empresa A conseguiu eliminar outro problema recorrente de falha na comunicação com os clientes, que não compreendiam até onde iria o serviço contratado, o que gerava desgaste entre os clientes e a empresa. Dessa forma, as empresas apresentaram dificuldades em diversas fases dos projetos, que vão desde a fase inicial até a finalização do projeto, como mostra a imagem 9 a seguir.

Figura 9 – Etapas aonde se concentram os maiores problemas de comunicação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Como exemplificado na figura 9, 84% das empresas que participaram da entrevista relataram que a fase de execução de estruturas, como fundação, montagem de peças e formas, onde se exige ler o projeto de forma correta para saber como montar o objeto, é onde se concentram as principais e recorrentes falhas de comunicação. Em contrapartida, a fase de orçamento foi a menos mencionada, devido à prática e ao conhecimento de quem executa.

As empresas também constataram que, com o crescimento e a popularidade cada vez maior dos aplicativos de mensagens, outro problema de comunicação com fornecedores foi resolvido, tanto pela profissionalização das pequenas e grandes empresas quanto pelo esforço de serem cada vez mais práticas e diretas ao utilizar essas ferramentas, evitando, assim, os ruídos proporcionados por comunicações orais em relação à compra de insumos e controle de estoque.

Durante o processo de entrevistas, ficou claro que os mestres de obras têm uma importância enorme em todos os processos da obra. As empresas B e F estimulam cada vez mais o desenvolvimento de seus mestres de obras, que contam com longos anos de experiência e atuação na empresa. Como afirmado por Silva (2018), a maioria dos trabalhadores possui um baixo nível de escolaridade, e, dessa forma, o setor é caracterizado pela alta contratação de mão de obra sem especialização, uma vez que são escassas as opções para trabalhadores sem qualificação.

De maneira geral, as empresas A, B, C, D, E e F concordam que, com o elevado crescimento da tecnologia, muitos problemas básicos de comunicação foram sanados. Desde as menores até as maiores, todas colocam a comunicação efetiva como prioridade em seus projetos, seja na criação de um plano de comunicação, na utilização de um meio de comunicação padrão ou no desenvolvimento da comunicação interna, porém nenhuma delas apresenta um plano de comunicação claro e formal estabelecido.

### **4.3 Canais de comunicação utilizados**

Com o crescimento acelerado da tecnologia em um curto espaço de tempo, diversas ferramentas de comunicação foram criadas, mudando o cenário da construção civil de maneira geral. As ferramentas de comunicação utilizadas pelas empresas entrevistadas foram semelhantes; no entanto, elas se diferenciam na forma como lidam com as dificuldades decorrentes de uma comunicação deficiente. Destacam-se as empresas de maior porte, neste estudo exemplificadas pelas empresas B e F, que, além de utilizarem aplicativos convencionais, investem cada vez mais em softwares específicos e avançados para otimizar seus trabalhos e colaboradores.

Além disso, a maneira pela qual os membros da organização compartilham informações varia conforme o nível hierárquico do indivíduo, conforme apresentado nas subseções anteriores. Nos

níveis mais altos como presentes nas empresas B e F, além de reuniões periódicas e ligações telefônicas, as empresas utilizam frequentemente canais de mensagens instantâneas, como e-mail e aplicativos de mensagens, chamadas de vídeo, ou seja, os famosos "meets", acelerando os processos e servindo para arquivar as informações trocadas.

E para colaboradores terceirizados, no momento da contratação a empresa trata e se encarrega de distribuir todos os projetos e documentos que sejam importantes para o andamento do projeto através de arquivos impressos ou armazenados em sistemas de nuvem. Também proporcionam um canal de comunicação direto com os mestres de obras, engenheiros ou arquitetos para sanar dúvidas ou questões que venham a aparecer.

Já nos níveis hierárquicos mais baixos, a comunicação é limitada a conversas informais, seja por meio de aplicativos de mensagens, reuniões ou o uso de quadros de avisos, também sem um plano de comunicação sólido e formal como visto nas empresas A, C, D e E. O Quadro 5 ilustra quais são as tecnologias relacionadas a gestão utilizadas pelas empresas deste estudo.

Quadro 5 - Utilização de tecnologias

EMPRESA	SOFTWARE DE GESTÃO	SOFTWARE DE PREVISÃO DO TEMPO	APLICATIVO DE COMUNICAÇÃO
A	NÃO UTILIZA	CLIMA TEMPO	E-MAIL, WHATSAPP
B	TRELLO	CLIMA TEMPO	E-MAIL, WHATSAPP, TRELLO
C	MAIS CONTROLE	CLIMA TEMPO	E-MAIL, WHATSAPP, TELEGRAM, INSTAGRAM
D	NÃO UTILIZA	CLIMA TEMPO	E-MAIL, WHATSAPP, TELEFONE
E	NÃO UTILIZA	CLIMA TEMPO	E-MAIL, WHATSAPP
F	CONSTRUMENEGER, CONSTRUCODE, TRELLO	CLIMA TEMPO CLIMA & RADAR	MICROSOFT TEAMS, SHAREPOINT, TRELLO, E-MAIL, WHATSAPP, GOOGLE MEET

Fonte: Elaborado pelo Autor (2024).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação está presente de suas mais diversas formas no dia a dia de todo ser humano, sendo assim é um processo essencial na construção civil e se estende por todas as etapas de uma obra, onde nas maiorias dos casos envolvem diversas pessoas. Ela se apresenta como a ligação entre as pessoas e as informações, desempenhando um papel importante no gerenciamento de projetos.

Através da literatura e do estudo de caso desenvolvido, podemos concluir que o entrosamento das equipes, no ato do entendimento da mensagem, tem correlação direta com a habilidade de se comunicar clara e objetiva através dos diversos meios disponíveis do emissor ou líder, que para a construção civil seriam os gestores, engenheiros, arquitetos, mestres de obras e assim sucessivamente, especialmente ao tratar de assuntos referente a planejamentos, funções, tarefas e etc.

Neste contexto, a hipótese inicial, de que a comunicação eficiente é fundamental para o sucesso dos projetos na construção civil, foi confirmada. Ao longo das entrevistas, ficou evidente que a gestão da comunicação impacta diretamente na redução de erros, retrabalho e na melhoria da produtividade e satisfação tanto dos colaboradores envolvidos no projeto quanto dos clientes.

No campo teórico, a pesquisa teve como principal objetivo o entendimento sobre a importância da comunicação na gestão de projetos da construção civil. Na prática, o estudo forneceu insights valiosos que se relacionam com a teoria abordada para melhorar os processos comunicativos dentro das empresas, como a adoção de ferramentas tecnológicas e a capacitação de equipes para uma comunicação mais eficaz, capacitação essa que vai desde quem comanda essas empresas e projetos até todas as pessoas que fazem o mesmo acontecer.

O presente estudo ressalta como uma comunicação bem gerenciada pode influenciar positivamente a qualidade dos serviços prestados e o bem-estar dos trabalhadores e clientes envolvidos, elevando assim o nível de satisfação e contentamento. Desta forma, para empresas é importante entregar o máximo de qualidade possível, trazendo status de empresa referência, e para os trabalhadores é uma das soft skills mais valorizadas no mercado de trabalho.

A pesquisa também evidenciou a falta de qualificação em cargos de liderança, como mestres de obras e encarregados, que geram ruídos na comunicação e dificultam a execução eficiente dos projetos. Este fator, aliado à ausência de um plano de comunicação formal e definido, foi apontado como um dos maiores desafios pelas empresas entrevistadas. A falta de um plano de comunicação claro, mesmo sendo o setor considerado importante, é um reflexo da falta de atenção dos diretores para essa gestão.

A utilização de ferramentas tecnológicas, como aplicativos de mensagens e softwares de gestão, revelou-se crucial para otimizar a comunicação nas empresas. A troca instantânea de

mensagens, o fácil armazenamento e compartilhamento de informações e a geração de relatórios para análise de dados demonstraram ser mecanismos imprescindíveis para o aprimoramento da comunicação e o gerenciamento eficiente dos projetos.

Nesse contexto, as empresas de maior porte, como as empresas B e F, investiram significativamente em tecnologias específicas para gestão de obras e equipes, o que proporcionou um controle mais eficaz sobre os processos de comunicação e execução.

Em uma reflexão pessoal, acredito que o estudo revela a importância crescente da comunicação no setor da construção civil, especialmente com o avanço das tecnologias. A comunicação eficaz não é apenas uma ferramenta para reduzir erros, mas também um fator fundamental para a melhoria da qualidade dos serviços, para o desenvolvimento sustentável das empresas e para o fortalecimento da relação com clientes e colaboradores.

A adaptação às novas tecnologias e a capacitação dos profissionais de todas as hierarquias são fundamentais para garantir a eficiência na gestão dos projetos, e acredito que, ao priorizar essa área, as empresas estarão mais preparadas para enfrentar os desafios do setor e alcançar melhores resultados.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por sempre ter me acompanhado e sido meu combustível diário para enfrentar os desafios ao longo desses anos de graduação e de vida. Somente nós sabemos o quão complicado foi chegar até aqui, e serei eternamente grato por tudo.

Ao meu pai, Hugo Alves de Melo, que é minha inspiração para seguir o ramo da engenharia civil. Ele sempre esteve ao meu lado para me apoiar, confortar e ajudar nos momentos difíceis da minha jornada. À minha mãe, Maria Silvana de Moraes, meu maior exemplo de luta, garra e força de vontade. Ela sempre foi minha maior incentivadora e nunca deixou de acreditar em mim, sendo meu principal motivo para lutar constantemente. Debaixo de muito sol e chuva, me fizeram chegar até aqui na sombra.

Aos meus irmãos, Enzo, Rafaela, Cauan e Micaelly, que sempre me acompanharam e torceram por mim, transmitindo-me confiança e a segurança de que nunca estou sozinho.

À minha namorada, Larissa Yuri, que constantemente me proporciona um amor leve, sincero e tão dedicado. Sua companhia ilumina meus dias e me encoraja a ser melhor e a buscar o melhor para nós. Obrigado por sempre estar ao meu lado, incentivando e apoiando todas as minhas decisões. E a todos os seus familiares que sempre acreditaram em mim e me incentivaram.

Aos meus chefes, Diego Marinato e Ana Paula Gomes Martins, que em diversos momentos foram como irmãos e pais para mim, sempre me apoiando e incentivando. A presença e compreensão de vocês tornou a jornada até aqui mais leve e saudável.

Aos meus colegas de classe e de trabalho, que estiveram comigo durante toda a graduação e me fizeram sentir sempre acolhido.

Ao meu grande amigo e irmão, Juliano Olímpio Lima, que, além de ser um grande companheiro de vida, foi minha primeira inspiração para seguir a vida acadêmica.

Ao meu orientador, Professor Elvis Alexandre Peteno, por toda a paciência, dedicação e confiança depositadas em mim e no meu propósito. Seus conhecimentos e orientações foram fundamentais para o sucesso deste trabalho, e sem dúvidas, você é um dos grandes profissionais que me inspiro para o futuro.

Agradeço também a todos os entrevistados, pela atenção e tempo dedicados para responder ao questionário proposto.

A todos os professores que fizeram parte da minha jornada acadêmica, minha eterna gratidão. Cada um de vocês foi fundamental na minha trajetória, e serei para sempre grato.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa. A todos, minha gratidão eterna.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Tamirys F. M.; ALVES, Lais A. **Construção civil: a importância da comunicação**. Boletim do Gerenciamento, [S.l.], v. 25, n. 25, p. 1-12, ago. 2021. ISSN 2595-6531. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/566>. Acesso em: 28 mar. 2024.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de comunicação escrita**. 23ª Edição. São Paulo: Editora Ática, 2016.

BOMFIN, David Ferreira; NUNES, Paula Cristine de Ávila; HASTENREITER, Flávio. Gerenciamento de Projetos Segundo o Guia PMBOK: **Desafios para os Gestores**. Revista de Gestão e Projetos, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 58–87, 2012. DOI: 10.5585/gep.v3i3.78. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9556>. Acesso em: 28 abr. 2024.

CAMARGO, Robson. **Matriz de responsabilidades no gerenciamento de projetos**. Disponível em: < <https://robsoncamargo.com.br/blog/Matriz-de-responsabilidades-no-gerenciamento-de-projetos-saiba-tudo>>. Acesso em: 29 abr. 2024.

CHAVES, Lúcio Edi.NETO, Fernando H. dá S.; PECH, Gerson.; CARNEIRO, Margareth F. dos S. **Gerenciamento da comunicação em projetos**, 3ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

CONSTRUCT, 3 situações que geram problemas de comunicação no canteiro de obras, 2016. Disponível em: <https://constructapp.io/3-situacoes-que-geram-problemas-de-comunicacao-no-canteiro-de-obras/>. Acessado em: 29 abr. 2024.

DINSMORE, P. C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**: livro base de preparação para certificação PMP - Project Management Professional. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 7ª Edição – Brasil: Editora Positivo, 2009.

GUIMARÃES, Amanda Vieira; QUALHARINI, Eduardo. **A Importância do Gerenciamento da Comunicação na Construção Civil**. Boletim do Gerenciamento, [S.l.], v. 6, n. 6, p. 11-21, abr. 2019. ISSN 2595-6531. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/166>. Acesso em: 28 mar. 2024.

HUGO, Magda V. dos S. **Gerenciamento da comunicação de projetos de obras de construção civil com base nas práticas do PMBOK/PMI**. Revista da Graduação, [S. l.], v. 3, n. 2, 2010. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/graduacao/article/view/7904>. Acesso em: 28 mar. 2024.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional**: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pg.160-190.

KUNSCH, Margarida M. K.; **Comunicação Organizacional** – Vol. 1 – Histórico, Fundamentos e Processos. 1 ed. Brasil: Editora Saraiva, 2009.

LIRA, Thiago de Oliveira. **Comunicação: o pilar para o gerenciamento de projetos na construção civil**. 2019. Trabalho de conclusão de curso (graduação em engenharia civil) - Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2019. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/23627>. Acesso em: 28 mar. 2024.

MARTINS, E. C. P. et al. **gerenciamento da comunicação em projetos da construção civil na RMR**. In: Simpósio brasileiro de qualidade do projeto no ambiente construído. João Pessoa; Anais Porto Alegre: ANTAC. p x-y, 2017.

MARQUES, José Roberto. **A importância da comunicação eficaz nas organizações**. 2018. Disponível em: [https://unincor.br/images/imagens/2016/Informativo\\_novembro.pdf](https://unincor.br/images/imagens/2016/Informativo_novembro.pdf). Acesso em: 29 abr. 2024.

MORAES, Emerson Augusto Priamo. **Guia PMBOK para Gerenciamento de Projetos**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 8ª. edição, 2012, Rio de Janeiro. 2012. Disponível em: <https://old.foundrygate.com/upload/artigos/Guia%20PMBOK%20para%20Gerenciamento%20de%20Projetos.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2024.

PINHEIRO, Katia Kaline. **Gestão da comunicação no ambiente da construção civil**. 2023. Trabalho de conclusão de curso (graduação em engenharia civil) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, Cajazeiras, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/2824>. Acesso em: 28 mar. 2024.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK®. 4ª Edição – EUA: Project Management Institute, 2008.

PMI. **Estudo de Benchmarking em gerenciamento de projetos - Resultados**. Anexo 1 - BRASIL: Project Management Institute, 2009.

PMI. **Pulse of the Profession - O Alto Custo do Baixo Desempenho** - EUA: Project Management Institute, 2013.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK®. 6ª Edição – EUA: Project Management Institute, 2017.

SILVA, Anna Karollyne Fagundes da. **Análise de práticas de gestão de pessoas na construção civil**. UFRJ. 2018. Trabalho de conclusão de curso (graduação em engenharia civil) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10025617.pdf>. Acesso em 29 abr. 2024.

SEBRAE. **Categorias de formalização de empresas**. In: Categorias de formalização de empresas. BRASIL, 2020. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/categorias-de-formalizacao-de-empresas,4a0dca91c761e610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 jun. 2024.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS.

#### QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS

Construtora: \_\_\_\_\_ Tempo em Atividade: \_\_\_\_\_

Segmento: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

#### 1º ETAPA – Comunicação no cotidiano da Empresa

##### Questionário

- 1) Qual ano de fundação da empresa? Quais cidades ou estados ela atua?
- 2) Quantos funcionários a empresa tem e como se dá o fluxograma hierárquico?
- 3) Quais meios de comunicação que são utilizados? São os mesmos para todos os setores da empresa?
- 4) Dentre esses citados acima, qual deles você acredita ser o mais eficaz?
- 5) A empresa contrata serviços de terceiros? Se sim, como eles se enquadram no fluxo de comunicação da empresa.
- 6) Quando necessário, como os comunicados internos da empresa são feitos? E quais os meios de comunicação utilizados? (Observar plano de comunicação).
- 7) Durante a fase de execução é comum a troca de informações de maneira informal entre dois ou mais colaboradores. Como o gerente de projetos procede com essa comunicação informal que pode gerar impactos importantes no projeto?
- 8) Existe algum procedimento adotado para evitar eliminar falhas na comunicação interna? Qual?
- 9) Dentro das atividades rotineiras da empresa você consegue citar uma ou mais dificuldades na comunicação com colaboradores fornecedores e clientes.
- 10) Como você avalia o impacto dos problemas de comunicação no desempenho dos projetos?
- 11) Em quais fases do projeto problemas de comunicação são mais frequentes?
- 12) De acordo com a cultura da empresa, quais habilidades mais valorizadas dentro da organização?

## 2º ETAPA – Utilização de novas Tecnologias

- 1) A empresa utiliza algum tipo de aplicativo software? Quais? Como este software ajuda no controle de qualidade dos processos?
- 2) Como os dados são armazenados e compartilhados? Os colaboradores têm dificuldade em visualizar e compartilhar os dados?
- 3) Dentre os softwares e aplicativos utilizados, existe algum específico para facilitar a comunicação?
- 4) Após a adoção de aplicativos para comunicação, pode-se perceber uma melhoria nos processos dentro da empresa?