

# GESTÃO DA COMUNICAÇÃO PARA TOMADA DECISÃO EM EQUIPES DE PROJETOS<sup>1</sup>

## Communication Management For Decision Making In Project Teams

Emilly Tallita Nascimento Da Silva<sup>2</sup>

Orientação: Prof. Dr. Antônio de Souza Silva Junior<sup>3</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo compreender como a forma de comunicação interfere nas decisões tomadas por equipes envolvidas em projetos, observando os elementos que favorecem ou dificultam a fluidez comunicacional e a assertividade nas decisões. Utilizando-se de uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, realizou-se um estudo de caso único por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais atuantes em ambiente de projetos. Os resultados indicam que, reuniões de acompanhamento e feedback contínuo são práticas que fortalecem a comunicação e contribuem para decisões mais alinhadas com os objetivos organizacionais. Em contrapartida, a ausência de canais claros, ruídos e desalinhamento de expectativas aparecem como entraves significativos. A pesquisa confirma que a comunicação eficaz é elemento estratégico para o sucesso dos projetos, sendo fundamental para a construção de relações de confiança, engajamento dos stakeholders e mitigação de riscos. Como limitação, destaca-se o uso de um único caso, sendo recomendada, em estudos futuros, a ampliação para diferentes contextos organizacionais.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; equipes de projetos; tomada de decisão; feedback; ruídos comunicacionais.

### ABSTRACT

This paper aims to analyze the relationship between communication management and the decision-making process in project teams, focusing on elements that either facilitate or hinder communication flow and decision accuracy. A qualitative approach was adopted through a single case study, based on semi-structured interviews with professionals working in project environments. The findings indicate that follow-up meetings, and continuous feedback strengthen communication and support decisions aligned with organizational goals. Conversely, the lack of clear channels, communication noise, and misaligned expectations emerge as significant barriers. The study confirms that effective communication is a strategic element for project success, essential for building trust, engaging stakeholders, and mitigating risks. As a limitation, the study involved only one case, and future research should consider expanding the analysis to multiple organizational contexts.

**Keywords:** Organizational communication; Project teams; Decision making; Feedback.; Communication noise.

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de 2025 da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), cuja banca de defesa foi composta pelos seguintes membros: Profa. Dr. Márcio Henrique Wanderley Ferreira; Mestranda Ingrid Maria da Silva, na seguinte data: 07 de agosto de 2025.

<sup>2</sup> Graduando em Gestão da Informação na UFPE.

<sup>3</sup> Professor do Departamento de Ciência da Informação da UFPE.

## 1 Introdução

A comunicação interpessoal, organizacional e estratégica tem se consolidado como elemento estruturante nas práticas de gestão contemporâneas. Em particular, no campo da gestão de projetos, a comunicação configura-se como fator decisivo para o desempenho das equipes e a concretização dos objetivos planejados. Isso ocorre porque, além de articular o compartilhamento de informações, a comunicação possibilita o alinhamento de expectativas, a negociação de responsabilidades e a mediação de conflitos, aspectos indispensáveis ao funcionamento coletivo. Assim, compreender a dinâmica comunicacional em ambientes projetados é essencial para qualificar a atuação das equipes e potencializar a eficácia dos processos.

Dessa forma, na medida em que os projetos tornam-se mais complexos e envolvem múltiplos atores com diferentes perfis profissionais, a gestão da comunicação passa a demandar uma atenção especial. Isso se deve ao fato de que ruídos, omissões ou interpretações equivocadas podem comprometer a clareza das informações e, conseqüentemente, prejudicar a tomada de decisão. Decisões mal fundamentadas ou baseadas em percepções incompletas tendem a gerar retrabalho, desperdício de recursos e insatisfação entre os envolvidos. Portanto, torna-se relevante investigar como a comunicação é gerida nas equipes de projetos e qual o seu impacto direto sobre os processos decisórios.

A partir dessa problemática, levanta-se o seguinte questionamento: De que forma a gestão da comunicação influencia a tomada de decisão em equipes de projetos?

Buscando responder a essa pergunta, o artigo tem como objetivo geral analisar a relação entre a gestão da comunicação e o processo decisório no contexto das equipes de projetos, observando os elementos que favorecem ou dificultam a fluidez comunicacional e a assertividade nas decisões.

A relevância desta investigação pode ser evidenciada por diferentes ângulos. A partir de uma visão pessoal, a escolha deste tema surgiu a partir da minha vivência como analista de segurança da informação, atuando diretamente em equipes de projetos multidisciplinares. No meu dia a dia, observo como a comunicação ou a falta dela, influencia diretamente a qualidade das decisões tomadas em grupo, especialmente em ambientes que exigem precisão, agilidade e cooperação constante. Essa experiência despertou meu interesse em investigar, de

forma mais sistemática, os fatores que contribuem para uma comunicação mais eficaz no contexto dos projetos corporativos.

No âmbito acadêmico, a pesquisa contribui para o avanço das discussões teóricas e metodológicas que articulam comunicação, gestão da informação e projetos. Ao realizar entrevistas com profissionais de uma empresa do segmento de cibersegurança, esta pesquisa busca contribuir com a produção acadêmica sobre a gestão da comunicação em projetos, um campo que ainda apresenta lacunas na produção científica de forma mais aprofundada, especialmente quando relacionado ao processo decisório em ambientes técnicos e de alta complexidade. Ao aproximar teoria e prática, tenho como objetivo oferecer uma contribuição significativa para a compreensão da comunicação como ferramenta estratégica no contexto da gestão de projetos.

Por fim, sob a perspectiva social, a pesquisa se justifica por sua contribuição prática à gestão de equipes em organizações públicas e privadas. A melhoria na comunicação entre os envolvidos em projetos é capaz de proporcionar ambientes mais produtivos, transparentes e colaborativos, promovendo relações interpessoais mais saudáveis e decisões mais participativas, com impacto direto na qualidade dos serviços e produtos entregues à sociedade.

Com vistas à construção desse percurso investigativo, este artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2, apresenta-se o referencial teórico acerca da gestão da comunicação em projetos, destacando tópicos como o ruído na comunicação, a função do feedback e a articulação entre comunicação e tomada de decisão. A seção 3 aborda os procedimentos metodológicos utilizados na condução da pesquisa. Em seguida, o capítulo 4 contempla a análise dos dados coletados e interpretados à luz do referencial teórico. Por fim, a seção 5 apresenta as conclusões, destacando os principais achados, limitações e sugestões para estudos futuros.

## **2 Gestão da comunicação em Projetos**

Historicamente, a comunicação organizacional consolidou-se como uma área estratégica dentro das ciências da administração, acompanhando o amadurecimento das práticas de gestão ao longo do século XX. Desde os estudos iniciais sobre eficiência produtiva até os modelos contemporâneos de liderança e cultura organizacional, a comunicação tem se destacado como um dos pilares para o

sucesso das organizações. Já na década de 1990, estudiosos como Muchielli (1993) apontam que a comunicação assumia, nas organizações, a mesma relevância que áreas clássicas como finanças, produção e recursos humanos. Essa perspectiva demonstra como o ato de comunicar-se vai além da simples troca de mensagens: trata-se de um processo vital, transversal a todas as ações organizacionais.

De forma semelhante, Arantes (1998) já destacava no final do século XX que a comunicação era essencial para a sobrevivência, o crescimento e a continuidade das organizações. Nesse sentido, compreende-se que entre os principais fatores para alcançar os objetivos organizacionais está a comunicação eficaz, dado que ela permite o alinhamento de atividades entre os diversos colaboradores. Assim, o gerenciamento adequado da comunicação promove o fluxo contínuo de informações entre os níveis hierárquicos e setores, sendo um fator determinante para decisões estratégicas bem fundamentadas.

No contexto da gestão de projetos, essa importância se torna ainda mais evidente. Trabalhar em equipe dentro de projetos exige integração entre diferentes perfis, conhecimentos e perspectivas. Autores como Pinto e Slevin (1988) já defendiam, desde os anos 1980, que a comunicação eficiente é o que assegura que todos os membros compartilhem uma visão comum e colaborem em direção a metas alinhadas. Em ambientes onde prazos são restritos e mudanças são constantes, uma comunicação clara facilita a solução de problemas e a implementação de ações corretivas de forma mais ágil.

Por outro lado, a existência de barreiras comunicacionais é um desafio recorrente. Estudos recentes, como os de Silva et al. (2018), demonstram que fatores como diferenças de linguagem, entonação, cultura organizacional e métodos de resolução de conflitos podem dificultar a fluidez das informações. Diante disso, torna-se necessário desenvolver estratégias que promovam confiança e fortaleçam o ambiente colaborativo, o que é essencial para o desempenho eficaz das equipes.

A comunicação, portanto, deve ser entendida não apenas como instrumento informativo, mas também como componente estratégico. Segundo Sicotte e Delerue (2021), o processo comunicacional permite o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos específicos dos projetos, garantindo maior coerência e assertividade nas entregas. Essa visão reforça a ideia de que comunicar-se bem é articular, planejar e integrar múltiplas dimensões de um projeto: desde a liderança até os clientes e demais stakeholders.

Esse pensamento é fortalecido pela análise de Ziek e Andersen (2015), que consideram a comunicação como mecanismo integrador dos principais pilares da gestão de projetos: escopo, custo e tempo. Nesse contexto, não basta transmitir informações; é preciso estabelecer um canal estruturado que permita o acompanhamento contínuo das expectativas e a construção de um entendimento comum sobre metas e resultados esperados.

O guia PMBOK (2017), uma das principais referências internacionais em gestão de projetos, reforça essa perspectiva ao apontar que uma em cada cinco iniciativas fracassa devido à deficiência na comunicação. Tal constatação revela que falhas comunicacionais podem comprometer tanto o andamento do projeto quanto a relação com o cliente. Por isso, a liderança precisa adotar uma postura comunicativa transparente, com objetivos bem definidos e práticas de feedback constantes, o que contribui para a redução de mal-entendidos e a integração entre as fases de planejamento e implementação.

Essa visão encontra eco em Turner e Müller (2004), que afirmam que a comunicação eficaz é um dos principais fatores de sucesso em projetos. Isso é especialmente relevante em ambientes tecnológicos e corporativos, nos quais o fluxo constante de informações entre diferentes setores e profissionais impacta diretamente a execução das tarefas e os resultados alcançados.

Outro ponto importante é trazido por Kunsch (1989), ao considerar que a comunicação falha quando o sentido intencional da mensagem não é compreendido pelo receptor. Tal constatação demonstra que a responsabilidade comunicacional vai além do emissor; ela está diretamente ligada à interpretação e ao contexto do interlocutor.

Na mesma linha, Welch e Jackson (2007) aprofundam a discussão ao introduzirem o conceito de Comunicação Interna (CI) como a relação estratégica entre gestores e colaboradores, com foco em engajamento, sentimento de pertencimento e alinhamento aos objetivos organizacionais. Nesse contexto, percebe-se que a comunicação é um vetor essencial de cultura, identidade e motivação, especialmente em momentos de mudanças ou em fases críticas dos projetos.

Por fim, o PMBOK (2004) apresenta uma visão operacional da comunicação em projetos, listando funções como: identificar as necessidades de informação dos stakeholders; garantir a entrega da informação no momento certo; monitorar o

desempenho do projeto por meio de relatórios; e gerenciar os fluxos comunicacionais para resolver conflitos e alinhar expectativas. O sucesso de um projeto, segundo o guia, depende diretamente dessas etapas, já que uma equipe bem informada tende a agir com maior coerência e precisão. Quando essas práticas comunicacionais são bem conduzidas, a performance do grupo melhora significativamente, contribuindo para a excelência na entrega dos projetos.

## **2.1 Ruído na comunicação**

No contexto organizacional, especialmente em ambientes de projetos, os ruídos comunicacionais representam um dos obstáculos mais relevantes à transmissão eficaz de informações e à qualidade das decisões. Conforme descrito no Guia PMBOK (2004), o ruído é definido como tudo aquilo que interfere na transmissão e no entendimento da mensagem, podendo incluir fatores como distância, meio utilizado, contexto e linguagem. Tais interferências comprometem a clareza da comunicação e, conseqüentemente, o desempenho das equipes envolvidas. Dinsmore (1999) também reforça essa perspectiva ao afirmar que grande parte dos problemas enfrentados em projetos pode ser atribuída, direta ou indiretamente, a falhas na comunicação. Para o autor, a chance de uma comunicação ser clara e eficaz aumenta significativamente quando ela é construída com base em pressupostos corretos e compartilhados por todos os envolvidos. Essa observação é fundamental, pois revela que os mal-entendidos frequentemente decorrem não apenas do conteúdo da mensagem, mas das suposições implícitas que orientam sua interpretação.

Além dos aspectos físicos e técnicos, o processo comunicacional envolve dimensões simbólicas e subjetivas que também impactam sua eficácia. Chaves et al. (2006) apontam que a comunicação é, essencialmente, uma interação simbólica entre duas ou mais pessoas, construída por meio de palavras, gestos, textos e outros elementos simbólicos. No entanto, alertam que formas textuais e documentais de comunicação nem sempre traduzem com precisão o que se deseja comunicar, especialmente quando não há um canal de retorno imediato ou uma interação direta que permita esclarecer ambigüidades.

Essa análise remete à necessidade de complementar com relatórios e interações presenciais, como reuniões presenciais ou virtuais, que possibilitem maior clareza e alinhamento entre os interlocutores. No ambiente dos projetos, a ausência

desse tipo de interação pode fortalecer as barreiras comunicacionais e favorecer a ocorrência de ruídos. Tais barreiras podem ser causadas por diversos fatores, como o uso excessivo de comunicação técnica, a distância física ou temporal entre os envolvidos, diferenças culturais, sobrecarga de informações, falhas de escuta, erros de interpretação, entre outros.

Em síntese, a gestão da comunicação em projetos precisa considerar tanto os fatores estruturais (como canais, ferramentas e fluxos) quanto os fatores humanos e contextuais (como empatia, linguagem acessível e escuta ativa). Ao reduzir as fontes de ruído e promover uma comunicação clara, bidirecional e contextualizada, aumenta-se as chances de que as mensagens sejam compreendidas corretamente e que as decisões tomadas sejam mais eficazes.

## 2.2 Feedback

A expressão **feedback**, vinda do inglês, carrega o sentido de retroalimentar, ao unir os significados de feed (alimentar) e back (retorno). No contexto organizacional, refere-se ao processo de retorno direcionado a um indivíduo ou equipe com base em seu desempenho ou comportamento.

Nas empresas, o feedback já é amplamente reconhecido como instrumento estratégico e de alinhamento ágil, que impulsiona o crescimento profissional, independente da posição hierárquica ocupada. Essa prática favorece o alinhamento entre expectativas individuais e objetivos organizacionais, criando um ambiente favorável ao diálogo, à escuta e à correção. Como destacado por Lago (2018), o feedback contribui para a construção de relações profissionais mais conscientes e produtivas, ao mesmo tempo em que promove uma cultura organizacional voltada para o aperfeiçoamento constante.

A relevância do feedback também pode ser observada no campo do comportamento organizacional, uma vez que ele atua como ponte de alinhamento entre mudanças e aprimoramento de práticas internas. Em complemento, Rizzi e Cipriano (2020) observam que, nas organizações contemporâneas, o feedback constitui uma das ferramentas mais valiosas para promover o engajamento, a motivação e o direcionamento estratégico dos profissionais. No entanto, sua eficácia depende da capacidade tanto de oferecer quanto de receber esse retorno de maneira construtiva e aberta, o que requer preparo, escuta ativa e maturidade emocional.

Dessa forma, o feedback assume papel central na gestão de pessoas, atuando não apenas como mecanismo de correção, mas como instrumento de valorização do indivíduo, de fortalecimento das relações internas e de apoio ao alcance dos objetivos organizacionais. Em ambientes de projetos, esse retorno contínuo entre membros da equipe e lideranças contribui diretamente para o ajuste de rotas, o reforço de boas práticas e a tomada de decisões mais eficazes.

### 2.2.1 A comunicação para tomada de decisão em equipes de projetos

Em um cenário de crescente competitividade, as organizações têm buscado formas de se destacar no mercado, sendo o aprimoramento do gerenciamento de projetos um dos principais diferenciais estratégicos, conforme destaca Kolotelo (2007). Nesse contexto, a comunicação eficiente entre os membros das equipes e os demais stakeholders se mostra essencial para o sucesso dos projetos, como indicam Diallo e Thuillier (2005), ao enfatizarem que a cooperação e o alinhamento comunicacional impactam diretamente os resultados obtidos. Essa perspectiva reforça a importância de uma comunicação contínua e da interação constante entre os envolvidos, especialmente em ambientes colaborativos.

Sicotte e Delerue (2021) também apontam a comunicação como um componente central nas estratégias organizacionais, sendo fundamental para garantir clareza e efetividade na relação com stakeholders diversos, como clientes, funcionários, investidores e parceiros.

Sob essa ótica, Ghalli (2020) defende que o sucesso ou fracasso de um projeto está diretamente relacionado à eficácia das estratégias de comunicação adotadas. Em projetos complexos, é indispensável definir fluxos claros de informação e realizar reuniões periódicas, a fim de alinhar expectativas, reduzir incertezas e fortalecer a confiança entre as partes. Assim, investir em práticas comunicacionais assertivas e transparentes contribui não apenas para a tomada de decisões mais fundamentadas, como também para o engajamento dos stakeholders, mitigação de conflitos e aumento das chances de êxito dos projetos.

## 3 Procedimentos Metodológicos

Esta é uma pesquisa de caráter exploratório com o objetivo de compreender a interação entre a gestão da comunicação e as tomadas de decisão no âmbito das

equipes de projetos, identificando os fatores que facilitam ou dificultam a transmissão clara de informações e a efetividade das decisões. A abordagem metodológica adotada nesta investigação é de natureza qualitativa, o que possibilita a reflexão de conhecimento das variadas perspectivas e relações que ocorrem no seu meio, tanto de modo individual quanto coletivo, ambos em sua complexidade e especificidade (Cervo, Bervian, 2007). Nesse sentido, segundo Patton (2002), a pesquisa qualitativa é uma abordagem flexível e adaptável, o que propicia ao investigador explorar e compreender fenômenos complexos.

Este trabalho não necessitou de avaliação pelo Comitê de Ética, pois está de acordo com a Resolução 510/2016, do Sistema dos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) / Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), criado pela Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) 196/96. Nesta Resolução, o Art. 1º, parágrafo único, de sete de abril de 2016, afirma que uma pesquisa objetivada apenas no aprofundamento teórico de situação emergentes de forma espontânea e contingencialmente focadas na prática profissional não necessitam de avaliação pelo Comitê, uma vez que não identifiquem o sujeito participante com os dados que serão apresentados na pesquisa.

### 3.1 Realização das Entrevistas

A coleta de dados se deu através de um roteiro de entrevistas semi-estruturado, composto por perguntas relacionadas à temática sobre gestão de pessoas, conforme literatura especializada. Desta forma, a capacidade de oferecer descrições ricas dos ambientes sociais faz com que a pesquisa qualitativa seja a abordagem mais adequada para atender às necessidades dessa investigação. No entanto, é importante reconhecer a complexidade envolvida ao abstrair os dados das matérias-primas para a produção dos achados, o que pode resultar em perdas da forma original do material (SILVERMAN, 2009). A aplicação das entrevistas possibilitou a recuperação de fatos acontecidos no passado (Merriam, 1998).

Foram realizadas três entrevistas no dia 22 de maio de 2025, individualmente, no próprio estabelecimento da empresa estudada. Os nomes dos respondentes não foram publicados, garantindo seu anonimato.

O foco da análise foram os projetos desenvolvidos na TrueSec, que é uma empresa pernambucana que atua no setor de cibersegurança, oferecendo ao mercado serviços especializados, como resposta a incidentes, análise forense

digital, testes de intrusão, inteligência de ameaças e programas de conscientização corporativa. Com uma equipe técnica altamente capacitada e foco em estratégias preventivas e reativas, a empresa consolidou sua relevância no cenário da segurança da informação, contribuindo significativamente para a proteção de organizações frente a riscos cibernéticos cada vez mais complexos.

### 3.2 Análise das Entrevistas

A análise das entrevistas seguiu o método da pragmática da linguagem, tal como proposto por Mattos (2005), pois o autor entende que a entrevista semi estruturada é uma forma especial de conversação, de modo que, é importante perceber o efeito que cada situação durante a conversação cria no outro e a forma que isto influencia na sua resposta. Seguindo a proposta deste autor, foi feita a análise do contexto pragmático do diálogo, com o intuito de avaliar como as entrevistas se desenrolaram e que possíveis acontecimentos, durante esta ação, mereceram destaque. Este procedimento possibilitou ao entrevistador a exploração mais ampla dos elementos estudados, pois permitiu maior autonomia na condução do diálogo, para entrever sinais dos quais considerou valiosos (Mattos, 2005).

Em seguida, foram observadas cada pergunta-resposta com o objetivo de buscar o significado nuclear da fala do entrevistado e os significados implícitos no discurso sobre a sua prática. Então, foi criada uma “matriz de consolidação” das falas, que é entendida como o processo de tabulação e descrição dos principais eixos temáticos percebidos na coleta, que possui o objetivo de promover uma melhor visualização dos conjuntos das respostas, aproximando relatos, opiniões e atitudes dos entrevistados.

Foi realizada uma reflexão sobre o conjunto das entrevistas, buscando mais algum significado em respostas isoladas ou que sejam percebidas em conjunto com outras. Por fim, foram discutidos os resultados em relação ao referencial teórico, bem como tecidas as considerações finais.

## 4 Análise dos Dados

### 4.1 A comunicação como um elo entre equipes distintas

A comunicação influencia diretamente as ações que promovem uma colaboração eficaz entre os colaboradores, contribuindo para o alcance dos

objetivos. Em alguns relatos, é possível observar que a comunicação clara é essencial nesse processo. Por meio dela, é possível traçar processos que auxiliam na execução das tarefas. Como exemplificado no relato do entrevistado A. “Então, apesar de a gente trabalhar com tecnologia, no final das contas tudo que a gente faz é voltado para pessoas. A gente sempre faz alguma coisa para o cliente. Cliente interno, cliente externo, quem quer que seja. E a gente faz para as pessoas.” É possível observar isso em outros depoimentos.

“Bom, comunicação, principalmente por ser um fato, se não um dos fatos mais dos pilares dentro de uma empresa, né? O fato de você comunicar uma ação, comunicar alguma política de informação, de segurança da informação também no caso, ou algum comunicado, é muito importante. Não tem, como disse, um dos pilares para levar a não ter erros, não cometer desentendimentos, coisas como disse-me-disse. Isso é um fato importante de você deixar tudo ir para a parte de segurança da informação, que a gente fala, para a parte de segurança em si mesmo, é segurar que a informação esteja correta, que é um dos pilares, que é a potencialidade, disponibilidade e integridade.” (Entrevistado B)

“A comunicação é muito importante porque tem empresas que os funcionários não se dão bem, né? Isso acaba prejudicando muito o modo como a gente trabalha, né? Então, isso influencia muito.” (Entrevistado C)

A maioria dos relatos demonstra como a comunicação é um fator essencial dentro de uma organização. Quando utilizada de forma clara, objetiva e contínua, ela contribui diretamente para evitar desentendimentos entre os colaboradores e equipes, reduzindo ruídos e fortalecendo a confiança mútua. Em ambientes organizacionais compostos por diferentes áreas e especialidades, como em projetos multidisciplinares, a qualidade da comunicação exerce um papel determinante para o alinhamento de expectativas, a distribuição de responsabilidades e a resolução de conflitos.

Nesse contexto, a comunicação não é apenas uma ferramenta funcional, mas um elemento constitutivo das relações de trabalho. Como destaca Rüdiger (1998), ela surge simultaneamente como razão das interações humanas e como mediação fundamental das atividades laborais. Isso significa que, além de permitir a troca de informações, a comunicação estrutura a forma como os indivíduos se relacionam, cooperam e constroem sentido no ambiente organizacional. Logo, seu impacto vai além da transmissão de mensagens está diretamente ligado à coesão das equipes e

ao desempenho coletivo, sobretudo quando estas pertencem a áreas distintas e precisam colaborar para a realização de objetivos comuns. Dessa forma, a eficácia da comunicação torna-se um fator estratégico para o sucesso de projetos e para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

#### 4.2 Planejamento e qualidade da comunicação

A comunicação exerce um papel fundamental para compreensão, por parte dos envolvidos, em relação aos requisitos e metas do projeto. A criação de processos claros de comunicação permite organizar o fluxo de informações dentro da equipe, definindo o que pode ser compartilhado, o que é sigiloso e o que exige autorização superior, promovendo segurança, responsabilidade e eficiência. O relato do entrevistado B representa muito bem esse ponto: “Bom, a parte de informação, de planejar a informação, você planeja normalmente o planejamento não da informação em si, mas o planejamento do que vai ser o projeto, ou do que vai ser o escopo do projeto, ou o escopo do que a gente vai tratar. A informação, ela tem importância, mas não necessariamente precisa se planejar a informação, a comunicação. Essa comunicação não vai ser comunicada, mas sim o planejamento geral”.

Na mesma linha, os demais relatos também evidenciam a importância da comunicação muito bem planejada e estruturada.

“Criação de processo. Se você tem um processo claro de comunicação de quem deve receber que tipo de informação, que tipo de informação você pode passar, que tipo de informação é sigilosa e não deve ser passada, que tipo de informação precisa ser pedida ao gestor superior para que eu execute essa informação. Então, tudo isso é clareza no processo” (Entrevistado A).

“Pode ser feito através de uma reunião, por exemplo. Geralmente é o comum, né? Sim, uma reunião comum.” (Entrevistado C)

De acordo com Argenti (2014), a comunicação interna deve estar alinhada à visão e à estratégia da organização. O autor enfatiza que a eficácia da comunicação depende de ações como comunicar-se em todos os níveis hierárquicos e utilizar múltiplos canais, como os digitais, para garantir amplitude e agilidade no compartilhamento de informações. Essa abordagem fortalece o alinhamento entre os

colaboradores e a alta gestão, contribuindo para a coerência das ações organizacionais e para a consolidação de uma cultura interna sólida.

Essa perspectiva teórica encontra respaldo empírico na fala do entrevistado C, ao destacar que o planejamento da comunicação ocorre por meio de reuniões regulares. Tais encontros representam mecanismos formais que estruturam o fluxo de informações e possibilitam o alinhamento entre as equipes. Os relatos obtidos durante a pesquisa indicam, portanto, um esforço contínuo na construção de rotinas comunicacionais que favoreçam a integração entre os membros dos projetos. Mais do que simplesmente transmitir mensagens, a comunicação se revela como uma prática intencional e estratégica. Ao ser planejada, ela contribui para a redução de ruídos, para o fortalecimento da confiança entre os profissionais e para a tomada de decisões mais assertivas.

#### 4.3 O papel do feedback e das reuniões no ciclo de vida do projeto

As falhas na comunicação durante o ciclo de vida do projeto podem ser determinantes para o seu sucesso ou fracasso. Quando não há clareza na troca de informações, aliada a falta de feedbacks de acompanhamento entre as partes envolvidas, surgem ruídos que impactam diretamente a execução das etapas. Sob esse ponto de vista, os feedbacks e reuniões de acompanhamento torna-se imprescindível, por ser uma forma ágil e prática de alinhar expectativas e corrigir falhas. O entrevistado A afirma esse ponto “Principalmente as reuniões 1 para 1 e essa história de reunião de feedback mesmo, que a gente sempre faz, isso aí tem que ter”.

"Na maioria das vezes, reuniões e e-mail, em alguns casos, para afirmar o que foi falado em reunião, e o relatório como uma finalização do que, do escopo, né. Do escopo, sim. "  
(Entrevistado B)

“Reunião. Só reunião e e-mail.” (Entrevistado C)

Observa-se a relevância que as reuniões de acompanhamento e feedback assumem na rotina dos entrevistados, funcionando não apenas como instrumentos operacionais, mas como mecanismos estruturantes da comunicação organizacional. Segundo Souza (2008), essas práticas facilitam a construção de relacionamentos autênticos e promovem um ambiente de empatia e compreensão mútua. No entanto, sua contribuição vai além do aspecto relacional: elas operam como dispositivos de

governança interna, permitindo o monitoramento contínuo das metas estabelecidas e o ajuste de rota quando necessário.

Essas reuniões, portanto, não são meramente rituais de alinhamento, mas sim práticas intencionais de gestão que viabilizam o acompanhamento sistemático do desempenho das equipes e o controle dos objetivos organizacionais. Ao permitir que os colaboradores compartilhem dificuldades, alinhem expectativas e atualizem o status das entregas, elas reforçam a transparência nas relações de trabalho e contribuem para a criação de uma cultura de responsabilidade compartilhada.

#### 4.4 Feedback e comunicação: Aliados na gestão de equipes de projetos

Compreender a percepção do feedback na visão dos colaboradores, assim como identificar processos de comunicação envolvidos, é essencial para a análise dinâmica das equipes de projeto. Esses elementos não apenas influenciam diretamente o desempenho coletivo, como também promovem o desenvolvimento pessoal e interpessoal dos envolvidos. O entrevistado A exemplifica bem essa percepção: “Se for algo grave, a gente trata na hora. Se não for algo grave que possa segurar, a gente guarda para reunião um para um. Semanalmente a gente tem reuniões um para um e a gente trata tudo isso. Tanto a questão de processos e como estão sendo feitas as coisas.

Os projetos que estão em andamento, né? E aí essas coisas que podem melhorar esses erros.”

“Os meios de comunicação usados, a gente tem uma troca rápida de informação, falando que é uma troca rápida de informação, e deixando claro os pontos. Que dependendo, deu algum problema, deu um feedback rápido, olha, aconteceu isso, foi tratado, aí vai e trata, e com essa troca rápida pelos meios de comunicação.” (Entrevistado B)

“O líder informa para a gente e encaminha para o melhor analista ali, que tem mais conhecimento sobre determinada situação, sabe?.” (Entrevistado C)

Segundo Barros e de Matos (2015,p.5), “a comunicação organizacional interna é um fator determinante para o alinhamento entre gestores e equipes”. Quanto melhor for o feedback mais eficaz tende a ser o processo de comunicação. Essa visão dos autores é confirmada nos relatos dos entrevistados, que destacam a importância da troca ágil de informações durante as etapas do

projeto. Dessa forma, os colaboradores percebem que, por meio do feedback, a comunicação torna-se mais prática, direta e eficiente.

#### 4.5 Estratégias de comunicação com Stakeholders

Compreender como são adotadas práticas que garantam disponibilidade de informações aos stakeholders é vital para o andamento de qualquer projeto. Entender como funciona cada fase desse ciclo cria um elo de confiança entre as partes envolvidas. Esse alinhamento fica evidente no relato do entrevistado B, ao destacar a importância da comunicação clara com o cliente: “Com a resposta do cliente, né? Se o cliente, normalmente, quando tem alguma coisa, ele dá uma resposta, como tem uma comunicação clara, ele dá essa resposta pra gente e a gente trata.”

“Sim. Aí entra na questão de, do mesmo jeito que eu lidero um time, eu também sou liderado pelos diretores da empresa, por exemplo. Então também tenho reuniões um para um com eles e também passo a informação de tudo que está acontecendo. Isso aí também é... Como a equipe confirmou que as mensagens foram compreendidas de forma clara e coesa por todos os envolvidos durante o andamento do projeto? Eles têm essa liberdade para dizer, ó... Tem.

Tem total liberdade para falar. E aí entra nisso. É muito da sensibilidade de cada pessoa que está liderando alguma coisa de perguntar.

E aí, você entendeu? Não sendo condescendente ou querendo, sei lá, fazer outra pessoa aparecer por... Vou usar a palavra mais burra, mas não é isso. É dizer, tá? O que você entendeu disso aqui? Se é isso mesmo que a gente espera de você, que você espera da gente e tudo isso. E da mesma forma, da mesma forma como eu perguntei, a mensagem passada foi assim, sacou? Beleza, é isso mesmo. Do outro lado, o meu comandante também faz a mesma coisa comigo. Eu estou precisando disso aqui de você. O que você acha? Você entendeu isso aqui? A comunicação bidirecional.” (Entrevistado A)

“Sim, tipo, a gente tem uma comunicação após a reunião com o cliente e a gente discute sobre o projeto e é isso, a gente se acerta ali.” (Entrevistado C)

Segundo Teixeira e Moraes (2013), o relacionamento estruturado com stakeholders é indispensável na construção de políticas de responsabilidade social. Logo, a sustentabilidade organizacional depende diretamente da capacidade de diálogo e envolvimento dessas partes interessadas. Nesse contexto, é importante

que a comunicação entre os envolvidos ocorra da forma mais coerente possível, uma vez que a participação dos stakeholders gera uma pressão constante nos executores dos projetos.

#### 4.6 Canais de comunicação

Investigar os critérios e a lógica utilizados para escolher os canais de comunicação mais eficientes e apropriados para cada tipo de interação entre as partes envolvidas do projeto, analisando como reuniões presenciais, e-mails, reuniões online são fatores que auxiliam no processo de entendimento mútuo das necessidades do projeto ou organização. Denota-se muito bem esses pontos na fala do entrevistado C: "No caso, quem define é o líder. Geralmente é por reunião presencial ou online. Online. E às vezes tem alguns tipos de happy hour, enfim, que se juntam aí."

"Isso aí não é uma definição muito... Não. Depende muito, então, desculpa, né? Depende muito, é. Porque, como o meu projeto, digamos assim, da área comercial, então vai de negociação a negociação. Uma coisa, quando eu tenho, por exemplo, uma venda em alguma coisa, beleza, foi vendido, tem uma parte agora de instalação ou de configuração que foi, isso aí está definido no expor. Mas até a venda ser fechada, aí vai ser caso a caso, vendedor a vendedor, o que cada um vai querer, como é que vai querer conduzir, o que é que precisa de ajuda, o que é que precisa de recurso.

Então vai variar muito. Preciso de ajuda, grita. Quem definiu isso." (Entrevistado A)

"A política de trabalho da gente é totalmente remoto. A gente trabalha sempre em home office, então os meios de trabalho são sempre remotamente e videoconferências. Em alguns, pelo menos na equipe técnica, a gente trabalha somente com reuniões remotas, então é de videoconferências. A gente não trabalha com reuniões presenciais. Em casos específicos é que, quando não existe alguma troca, ou não precisa ir em um cliente realmente, são poucos os casos. Mas, no geral, é sempre reuniões." (Entrevistado B)

De acordo com o PMBOK (2013), Os gerentes de projetos devem identificar os vários canais de comunicação, entender quais informações devem fornecer, quais informações precisam receber, e quais habilidades interpessoais os ajudarão a se comunicar de modo eficaz com as várias partes interessadas do projeto. O entrevistado A exemplifica muito bem o que o PMBOK ressalta sobre identificar

vários canais de comunicação de acordo com as necessidades das partes interessadas. Segundo Chen, Wei e Huang (2013), utilizar os canais de comunicação mais adequados e no momento certo contribui para que as informações importantes sejam compreendidas, favorecendo o entendimento do projeto.

#### 4.7 A comunicação para tomada de decisão

Analisar de que forma a comunicação entre os membros da equipe de projeto influencia o processo de tomada de decisão, considerando os impactos das decisões tomadas pelas equipes, observando se ela contribui para decisões mais assertivas, colaborativas e alinhadas aos objetivos organizacionais. O depoimento do entrevistado A relata muito bem esses aspectos:

"Eu acho que o que a gente faz e já é cultura da empresa é essa abertura de comunicação. De não ter barreiras e não ter degrau para chegar. Se eu precisar falar com o meu vendedor, se eu precisar falar com o diretor da empresa, ele pode falar para mim, não precisa passar boninho. Ele tem essa abertura. Isso aí ajuda bastante."

"Claramente foi a comunicação. A comunicação de ambas as partes. Hoje, aqui em Truesec, a gente trabalha de uma forma quase horizontal. Temos a hierarquia, mas, assim, temos uma comunicação clara de C-level até analistas e todas as partes."  
(Entrevistado B)

Para, Cunha, Siman e Brito (2020), a comunicação direta com os colaboradores é a preferencial para obter informações que darão origem a uma decisão. Pois, por meio dela eles compreendem a situação ou problema, verificam e analisam a informação de forma sistemática e conseguem atuar de modo proativo. Deste modo, a disponibilidade da equipe para formulação em conjunto de ações que irão contribuir para uma comunicação direta a tomada de decisão, é de extrema importância para a continuidade dos processos organizacionais.

## 5 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo geral analisar a relação entre a gestão da comunicação e o processo decisório no contexto das equipes de projetos, buscando compreender como a comunicação contribui e interfere na assertividade das

decisões. Para isso, foi conduzida uma investigação qualitativa por meio de entrevistas em uma empresa do segmento de segurança da informação. O contato direto com o ambiente pesquisado favoreceu uma compreensão mais próxima das dinâmicas comunicacionais cotidianas.

A partir da coleta e análise dos dados, foi possível identificar práticas e ferramentas recorrentes na rotina comunicacional das equipes, como reuniões periódicas, canais digitais (e-mail e plataformas de equipes) e registros em relatórios. Contudo, apesar da existência desses recursos, os relatos evidenciaram que o sucesso da comunicação depende menos da tecnologia adotada e mais da forma como ela é utilizada, ou seja, da clareza, objetividade e alinhamento entre os interlocutores.

Um dos pontos centrais observados foi o papel do feedback como instrumento essencial para o refinamento da comunicação. Quando bem conduzido, o feedback se mostrou um mecanismo de alinhamento de expectativas, correção de rumos e aprendizado coletivo.

Sob uma perspectiva ampliada, indo além do que a literatura traz, a comunicação nas equipes de projetos não é apenas um recurso operacional; ela é um elo estratégico que sustenta a própria possibilidade de decidir bem. Ruídos como interpretações distintas, ausência de alinhamento de contexto e excesso de informalidade em momentos críticos foram apontados como barreiras frequentes à tomada de decisão assertiva. Por outro lado, fatores como transparência, escuta ativa e registro formal das decisões facilitaram a fluidez comunicacional e reduziram incertezas.

O impacto direto dessa relação comunicação/decisão reflete-se na execução dos projetos: decisões mais bem fundamentadas tendem a gerar menos retrabalho, menos conflitos e maior engajamento entre os envolvidos. É possível observar que, muitas vezes, o insucesso de um projeto não está vinculado à falta de competência técnica, mas sim a falhas de entendimento que se acumulam ao longo das etapas por falta de uma comunicação eficaz.

Como limitação deste estudo, reconhece-se que a análise foi conduzida em um único caso, o que não permite generalizações. No entanto, as evidências coletadas fornecem pistas relevantes sobre dinâmicas que podem ser comuns em outros contextos organizacionais.

Para estudos futuros, sugere a ampliação da amostra para diferentes empresas e segmentos, de modo a observar como variações culturais, estruturais e tecnológicas influenciam a relação entre comunicação e tomada de decisão. Além disso, seria interessante aprofundar o estudo sobre o papel da liderança como mediadora da comunicação em contextos de alta pressão decisória.

## REFERÊNCIAS

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

CHAVES, S. C. L. et al. **A comunicação no processo de trabalho em saúde: um estudo de caso**. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 22, n. 7, p. 1511–1520, jul. 2006.

CHEN, J.; WEI, X.; HUANG, L. **Communication management for decision making in project teams**. International Journal of Project Management, v. 31, n. 7, p. 1026–1036, 2013. DOI: 10.1016/j.ijproman.2013.01.002.

CUNHA, S. G. S.; SIMAN, A. G.; BRITO, M. J. M. **A comunicação como recurso para tomada de decisão de gestores da unidade de atendimento imediato**. Brazilian Journal of Health Review, v. 3, n. 2, p. 2374–2383, 2020. DOI: 10.34119/bjhrv3n2-087. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/8104>. Acesso em: 29 jul. 2025.

DE BARROS, D. M. L.; DE MATOS, N. S. **A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais**. Revista de Administração, v. 13, n. 23, p. 3–20, 2015. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/revistadeadm/article/view/1553>. Acesso em: 24 jul. 2025.

DINSMORE, P. C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: livro base de preparação para certificação PMP - Project Management Professional**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

ESCOBAR, A. et al. **Utilidade do feedback no meio empresarial**. Revista Tecnológica da UniFatec-PR, v. 12, n. 1, 2022. Disponível em: <https://chamadosfatecpr.com.br/revista/index.php/fatec/article/view/64>. Acesso em: 24 jul. 2025.

GHALLI, R. **Communication management: a critical success factor in projects**. International Journal of Scientific & Engineering Research, v. 11, n. 5, p. 1237–1242, 2020. Disponível em: <https://www.ijser.org/researchpaper/Communication-Management-A-Critical-Success-Factor-in-Projects.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2025.

KOLOTELO, R. **Gerência de projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e do custo previsto**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

LAGO, D. do. **Feedback: receita eficaz em 10 passos**. São Paulo: Integrare Editora, 2018.

MUCCHIELLI, A. **Communication interne et management de crise: avec auto-diagnostics pour dirigeants**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1993.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. **Project success: definitions and measurement techniques**. Project Management Journal, v. 19, n. 1, p. 67–72, 1988.

RIZZI, M.; CIPRIANO, Z. **Feedback: crescendo com a visão do outro!: motivação, engajamento e direcionamento para equipes**. 1. ed. São Paulo: Literare Books International, 2020.

SICOTTE, H.; DELERUE, H. **Organizational communication and performance: the moderating effect of work environment**. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, v. 8, n. 1, p. 21–42, 2021. DOI: 10.1108/JOEPP-04-2020-0033.

SOUZA, J. C. de. **Gestão de relacionamentos e governança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

TEIXEIRA, C. A.; MORAES, A. P. **Responsabilidade social e comunicação organizacional: diálogo com stakeholders**. São Paulo: Atlas, 2013.

TURNER, J. R.; MÜLLER, R. **Communication and co-operation on projects between the project owner as principal and the project manager as agent**. European Management Journal, v. 22, n. 3, p. 327–336, 2004.

WELCH, M.; JACKSON, P. **Rethinking internal communication: a stakeholder approach**. Corporate Communications: An International Journal, v. 12, n. 2, p. 177–198, 2007.

ZIEK, P.; ANDERSEN, J. C. **Communication in project management: The integration of scope, cost, and time**. International Journal of Project Management, 2015.

## **AGRADECIMENTOS**

“Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos.”  
(Provérbios 16:03)

Primeiramente, agradeço a Deus, o Todo-Poderoso, por guiar meus passos ao longo desta trajetória. Sua presença sustentou minha mente e meu coração em momentos de dificuldade, transformando lágrimas silenciosas em pequenas vitórias. A fé, o amor e a perseverança foram os pilares que me sustentaram diante do medo, da dúvida e do cansaço.

À minha mãe, Juliany Tallita, minha maior referência de cuidado e sacrifício. Você enfrentou noites em claro, crises, rebeldias e medos com uma força que só o amor de mãe explica. Sua dedicação silenciosa, seus conselhos firmes e sua fé inabalável me moldaram. Eu sou quem sou porque você nunca desistiu de mim.

Ao meu pai, Pedro Washington, meu herói. Desde cedo me ensinou que a educação é caminho para a liberdade e a dignidade. Você acreditou em mim quando nem eu acreditava, e por tantas vezes me ouviu sem julgamento, apenas com amor e apoio. Seu incentivo foi a força por trás de cada conquista.

À minha irmã Lorena, minha base e rede de apoio, muito obrigada irmã.

Dedico também ao meu filho Kaique, minha motivação e razão de viver, esta conquista e toda a minha vida. Sua existência trouxe luz e propósito aos meus dias, e é por ele que sigo firme em minha caminhada.

Ao meu marido e melhor amigo, Victor, agradeço pelo abrigo nos momentos difíceis, pela paciência, amor e apoio silencioso. Sua presença constante foi meu refúgio e conforto.

Aos amigos da faculdade, deixo minha eterna gratidão pela companhia e pelo suporte que tornaram essa jornada mais leve e significativa.

Aos familiares que estiveram ao meu lado, especialmente à minha avó Marineide Maria e à minha tia Karla, expresse meu reconhecimento pelo amor e incentivo constantes.

E um agradecimento especial ao professor Antônio, que não foi apenas orientador, mas um grande incentivador ao longo desses anos. Obrigada pela paciência, pelos conselhos e por acreditar no meu potencial mesmo quando eu estava cheia de dúvidas. Sua orientação fez toda a diferença.

Às amigas Rebeka, Geisila e Ingrid, que sempre estiveram presentes com palavras de apoio, risadas e afeto. Vocês foram fundamentais em tantos momentos.

Finalizo esta seção com o coração cheio de amor, fé e gratidão, na certeza de que, com Deus, amor e suporte verdadeiro, é possível transformar desafios em força e sonhos em realidade.