

# **GESTÃO DA COMUNICAÇÃO E APRENDIZADO DA EQUIPE EM PROJETOS: UM PARALELO ENTRE O ICB4 DA IPMA E O PMBOK DO PMI**

*Ricardo Antônio Bueno Soares<sup>1</sup>*

*Alessandro Garcia De Castro<sup>2</sup>*

*Yara Figueiredo Dan<sup>3</sup>*

*Edival Dan<sup>4</sup>*

*Luan Maurílio da Silva Oliveira<sup>5</sup>*

## **RESUMO**

A comunicação é um elemento-chave no gerenciamento de projetos e seu domínio representa um diferencial estratégico para organizações que buscam o aprendizado da equipe e eficiência e geração de valor. Este artigo estabelece um paralelo entre a abordagem do PMBOK, do Project Management Institute (PMI), e a estrutura de competências definida pelo Individual Competence Baseline (ICB4), da International Project Management Association (IPMA), com foco na competência "Comunicação". A análise destaca os pontos de convergência e complementaridade entre os dois referenciais, ilustrando sua aplicação por meio de exemplos práticos em projetos empresariais e públicos.

**Palavras-chave:** Comunicação; Competências; ICB4; PMBOK; Projetos; Gestão; Stakeholders.

## ***MANAGING COMMUNICATION AND TEAM LEARNING IN PROJECTS: A PARALLEL BETWEEN IPMA'S ICB4 AND PMI'S PMBOK***

## **ABSTRACT**

---

<sup>1</sup> *Doutorando em Ciências da Educação - Universidad de Desarrollo Sustentable UDS*  
[rbsoares2000@gmail.com](mailto:rbsoares2000@gmail.com)

<sup>2</sup> *Pós-doutorado em Ciências da Administração - Universidad de Desarrollo Sustentable UDS*  
[garcia-decastro@gmail.com](mailto:garcia-decastro@gmail.com)

<sup>3</sup> *Doutorado em Administração Educacional - Universidad de Desarrollo Sustentable UDS*  
[yfdan@uol.com.br](mailto:yfdan@uol.com.br)

<sup>4</sup> *Pós-doutorado em Ciências da Educação - Universidad de Desarrollo Sustentable UDS*  
[edivaldan@uol.com.br](mailto:edivaldan@uol.com.br)

<sup>5</sup> *Doutorado em Ciências da Administração - - Universidad de Desarrollo Sustentable UDS*  
[luanmaurilio@gmail.com](mailto:luanmaurilio@gmail.com)

*Communication is a key element in project management and its mastery represents a strategic differentiator for organizations seeking team learning, efficiency and value generation. This article draws a parallel between the PMBOK approach, from the Project Management Institute (PMI), and the competency framework defined by the Individual Competence Baseline (ICB4), from the International Project Management Association (IPMA), focusing on the "Communication" competency. The analysis highlights the points of convergence and complementarity between the two references, illustrating their application through practical examples in business and public projects.*

**Keywords:** Communication; Competencies; ICB4; PMBOK; Projects; Management; Stakeholders.

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação é uma das principais causas de sucesso ou fracasso em projetos. Estudos demonstram que grande parte dos desvios em cronograma, orçamento e qualidade decorre de falhas na comunicação entre stakeholders. Tanto o PMBOK quanto o ICB4 reconhecem a importância crítica dessa competência, embora adotem abordagens distintas: o PMBOK trata a comunicação como uma área de conhecimento com processos e ferramentas, enquanto o ICB4 a considera uma competência comportamental essencial ao desempenho profissional do gerente de projetos.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a importância da comunicação no gerenciamento de projetos, considerando as abordagens do PMBOK e do ICB4, e sua relação com o sucesso organizacional e a efetividade na implementação de estratégias empresariais.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do contexto e do objetivo geral, desdobram-se os seguintes objetivos específicos:

- Investigar a complexidade do ambiente de gestão de projetos, incluindo fatores como abundância de dados e a construção de sentido compartilhado na comunicação.

- Examinar a evolução das competências organizacionais, com ênfase nas competências dinâmicas e na necessidade de inovação contínua para aprimorar a comunicação em projetos.
- Avaliar o papel do comportamento humano, da autoconsciência e das interações sociais na gestão da comunicação, promovendo abordagens mais ágeis, adaptativas e colaborativas em projetos.

### **3 DESENVOLVIMENTO**

#### **3.1 COMUNICAÇÃO COMO FATOR DE SUCESSO EM PROJETOS**

Estudos amplamente reconhecidos (PMI, 2005; BULL, 2005) apontam falhas de comunicação como uma das principais causas de insucesso em projetos. O ICB4 propõe uma abordagem holística que ultrapassa o mero envio de informações, promovendo a construção de sentido compartilhado.

#### **3.2 DA INFORMAÇÃO AO CONHECIMENTO: COMUNICAÇÃO COMO ATIVO**

A comunicação bem gerida transforma informação em conhecimento. Conforme Drucker (1989), conhecimento é a informação que leva à ação. O ICB4 enfatiza que registros de comunicação devem ser estruturados, acessíveis e úteis. A retenção do conhecimento tácito dos envolvidos é facilitada por práticas como:

- Diários de projeto (logs reflexivos);
- Reuniões de lições aprendidas;
- Mentoria cruzada entre membros de equipe.

#### **3.3 PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO DA COMUNICAÇÃO**

O ICB4 orienta que o planejamento da comunicação deve levar em conta:

- Perfil dos stakeholders;
- Barreiras culturais e organizacionais;

- Canais e ferramentas tecnológicas disponíveis;
- Indicadores de eficácia comunicacional.

O monitoramento contínuo da comunicação permite ajustes em tempo real e evita ruídos.

**Prática recomendada:** usar o modelo IPMA Delta® para avaliação da maturidade comunicacional da organização em projetos, considerando práticas individuais, organizacionais e contextuais.

### 3.4 COMUNICAÇÃO SEGUNDO O PMBOK (PMI)

No PMBOK (6ª edição), a comunicação é abordada como uma área de conhecimento composta por processos distribuídos nas fases de planejamento, execução e monitoramento:

- Planejar o gerenciamento das comunicações;
- Gerenciar as comunicações;
- Monitorar as comunicações.

O foco está na definição de canais, formatos, frequência, responsabilidades e tecnologias de suporte à comunicação. A comunicação é entendida como fluxo de informações entre as partes interessadas (stakeholders) e deve ser ajustada conforme o contexto organizacional e o ciclo de vida do projeto.

### 3.5 COMUNICAÇÃO SEGUNDO O ICB4 (IPMA)

O ICB4 insere a comunicação como uma das 10 competências comportamentais ("People competences"), com ênfase nas habilidades interpessoais do profissional de projetos. A competência Comunicação ("Communication") está ligada à capacidade de expressar ideias, ouvir ativamente, adequar linguagem e comportamento aos diferentes públicos, promover entendimento mútuo e facilitar a colaboração.

O ICB4 propõe uma abordagem mais integrada, conectando comunicação a liderança, negociação, gestão de conflitos e construção de relacionamentos, considerando fatores culturais, sociais e organizacionais.

### 3.6 PARALELOS E COMPLEMENTARIDADES ENTRE ICB4 E PMBOK

Embora distintos em abordagem, PMBOK e ICB4 são complementares. O PMBOK foca em "o que fazer" (processos), enquanto o ICB4 detalha "como fazer bem" (comportamentos). Um exemplo claro está na definição de estratégias de comunicação:

- O PMBOK orienta que se defina quem deve receber qual informação, com qual frequência e por qual meio;
- O ICB4 enfatiza que o gestor desenvolva escuta empática, comunicação adaptada ao público e domínio de diferentes linguagens (verbal, escrita, não-verbal, intercultural).

Assim, enquanto o PMBOK fornece a estrutura, o ICB4 capacita o profissional para aplicar essa estrutura com efetividade relacional.

### 3.7 EXEMPLOS PRÁTICOS

#### 3.7.1 Projeto Empresarial: Implantação de ERP em multinacional

Durante a implantação de um sistema ERP em uma empresa do setor automotivo, o gerente de projeto seguiu o plano de comunicação conforme PMBOK: relatórios semanais, reuniões quinzenais, newsletters internas. No entanto, os usuários finais estavam desmotivados e resistentes. A equipe reavaliou o plano à luz do ICB4: o gerente passou a fazer visitas presenciais aos departamentos, ouvir as dificuldades, adaptar a linguagem dos relatórios e envolver influenciadores internos. O projeto recuperou engajamento e foi concluído com maior aceitação.

### 3.8 PROJETO PÚBLICO: PROGRAMA DE HABITAÇÃO SOCIAL MUNICIPAL

Em um projeto de habitação social, o plano de comunicação previa apenas relatórios técnicos e comunicados formais. A baixa adesão da comunidade levou a equipe a aplicar os princípios do ICB4: organizar rodas de conversa, usar linguagem acessível, escutar as necessidades dos moradores e dialogar com lideranças locais. A comunicação se tornou inclusiva e colaborativa, aumentando a efetividade da entrega do projeto.

### **3.9 A COMUNICAÇÃO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO**

A comunicação não é apenas um meio, mas um diferencial competitivo. Em tempos de escassez de recursos e prazos reduzidos, a capacidade de comunicar com clareza e foco torna-se estratégica. Organizações que valorizam a competência comunicacional desenvolvem equipes mais coesas, proativas e resilientes frente às mudanças.

## **4 CONCLUSÃO**

O gerenciamento da comunicação, quando tratado apenas como fluxo de informações, perde potencial estratégico. A integração entre o PMBOK e o ICB4 proporciona uma abordagem mais completa: técnica e humana. Para uma comunicação realmente eficaz em projetos, é essencial não apenas planejar, mas desenvolver competências comportamentais que facilitem a criação de vínculos, o entendimento mútuo e a gestão de expectativas.

Organizações que capacitam seus gerentes de projeto a partir desses dois referenciais estão mais preparadas para enfrentar os desafios da complexidade, diversidade e velocidade dos projetos contemporâneos.

## **REFERÊNCIAS**

DRUCKER, PETER. As Novas Realidades. 1ª Ed., Livraria Pioneira, 1989.

IPMA. Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management (ICB4), IPMA, 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 6ª Ed., PMI, 2017.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa. 5ª Ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOUZA, A. R. P. Gestão da comunicação em projetos. 1ª Ed., IETEC, 2008.

GALVÃO, M. Planejamento de Comunicações em Projetos. Disponível em:  
<http://www.techoje.com.br/>. Acesso em: 26 jul. 2008.