
O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS

THE ROLE OF COMMUNICATION IN PROJECT MANAGEMENT

Rahissa Mahomedbasir Aboobakar, MSc Gestão Financeira,
Instituto Superior de Gestão, Portugal.

Paula Lopes, PhD, Professora e Investigadora, INP | ISG, Portugal

Resumo

A Gestão de Projetos é um tema cada vez mais atual devido à importância que alcançou no mundo empresarial. Desta forma é essencial estudar a gestão de projetos e a sua aplicação em qualquer tipo de negócio, seja este diferente ou inovador e que siga as tendências do mercado.

A relação da gestão de projetos com a comunicação é fundamental em todas as fases do projeto sendo considerada fator decisivo para o seu sucesso. Neste artigo apresenta-se um estudo empírico baseado num questionário aplicado a gestores de projetos com o objetivo de perceber a importância da comunicação nesta profissão.

Palavras-chave: Gestão, Projeto, Gestão de Projetos, Comunicação.

Abstract

The Project Management is an actual subject because of its leading role in the business world. It's important to study the factors of successful project management and its application in any type of business.

The relation between project management and communication is essential in all phases of the development of the project and is considered a decisive factor for its success. Nowadays is important study the role of communication in the success of project management. This paper presents an empirical study based on a questionnaire applied to project managers to understand the importance of the communication in project management.

Keywords: Management, Project, Project Management, Communication.

1. INTRODUÇÃO

A gestão associada ao conceito de organizar o trabalho está enraizada nas sociedades desde há muito tempo. Atualmente a gestão é encarada como a atividade mais importante nas empresas não só ao nível da direção empresarial, mas também no que diz respeito à gestão das tarefas diárias e dos projetos. Este artigo apresenta os resultados de um estudo mais amplo sobre a Gestão de Projetos.

2. ORIGENS DA GESTÃO EMPRESARIAL

A gestão implica fazer as coisas acontecer. Desde cedo, grandes projetos, como a construção de cidades e palácios, envolveram necessariamente o planeamento, a organização e o controlo que são os elementos-chave da gestão. Posto isto, “a necessidade de planejar, organizar e controlar era já conhecida pelos egípcios 4000 anos antes do nascimento de Cristo, sendo os responsáveis pela construção das pirâmides (2650-2190 A.C.), apresentados muitas vezes como um dos melhores gestores da história” (Teixeira, 2005:10).

Segundo Drucker (1977:13) a razão mais importante do enfoque na gestão empresarial é devido ao fator desta ser a história de sucesso do século XX. Desempenhou a sua performance no interior da sua própria esfera.



Forneceu serviços e bens económicos elevando a sua disponibilidade a um ponto que seria inimaginável para a geração de 1900. E mostrou desempenho apesar de guerras mundiais, depressões económicas e ditaduras. É a partir do início do século XX que os princípios da gestão começam a ser formulados com carácter de independência em relação às outras áreas de conhecimento, nomeadamente a economia.

Inicialmente, a Gestão surge associada às grandes empresas, o que é possível observar nos Estados Unidos, na Europa e no Japão.

Segundo Drucker, (1977:7) só trinta ou quarenta anos mais tarde, o conceito de Gestão foi transferido de empresas que começaram grandes para empresas que se tornaram grandes.

Este autor considera que há sete fatores que irão afetar significativamente a gestão das empresas.

O primeiro, refere o trabalho científico da gestão como chave da produtividade. O segundo, refere a descentralização como princípio base da organização. O terceiro, a gestão dos funcionários como forma de organizar os colaboradores na estrutura da empresa (que inclui gestão da carreira e dos salários). O quarto, ao desenvolvimento da gestão para fornecer as necessidades do futuro. O quinto está relacionado com a gestão económica da empresa como base da tomada de decisões. O sexto fator é o *marketing* e, por último, o sétimo fator é o planeamento a longo prazo.



Para outros investigadores, tradicionalmente, a gestão é vista como um processo de alcançar objetivos organizacionais que podem ser alcançados de forma mais eficaz quando as suas atividades são planeadas, organizadas, coordenadas (ou dirigidas) e controladas (Chung, 1937:10).

Chiavenato (1983:72) destaca o conceito de gestão que engloba atividades de planeamento, organização, liderança (comandar e coordenar) e controlo, de forma a atingir os objetivos organizacionais pré-determinados.

Presentemente estas funções são atuais e desempenhadas pelos gestores empresariais. A Gestão pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns, cf. figura 1. (Teixeira, 2005:3).





Figura 1 - Definição de Gestão baseada nos autores pronunciados anteriormente.

Fonte: Elaboração própria.

A figura um expõe graficamente a definição de gestão, de acordo como exposto anteriormente.

Após uma breve introdução à área científica da gestão, que é a base de estudo da gestão de projetos, é abordado de seguida o conceito de projeto que é subentendido à gestão de projetos.



3. CONCEITO DE GESTÃO DE PROJETOS

A gestão de projetos surge como uma área específica da gestão, uma vez que, requer estruturas organizacionais adequadas, modelos especiais de autoridade e responsabilidade, e técnicas específicas de planeamento e controlo. A gestão por projetos existiu desde sempre aliada à necessidade de combinar os recursos necessários para alcançar os objetivos inerentes ao projeto, porém, nos últimos anos a área da gestão de projetos tem evoluído e alcançado novos patamares de sofisticação e popularidade (Silva e Gil, 2013:141; Kelling, 2002).

Tal como a gestão, a vertente de gestão de projetos começou a ser praticada há milhares de anos, no tempo dos Egípcios, mas só há cerca de meio século as organizações começaram a aplicar as ferramentas e as técnicas da gestão sistemática de projetos a projetos complexos (Kwak, 2005:1).

No âmbito empresarial, o conceito de projeto com o desígnio que se pretende referir apareceu nos Estados Unidos durante os anos 50 e 60 com o nome de “project management” (Brand, 1992:14). Esta designação deu origem ao Project Management Institute (PMI)¹.

¹ Project Management Institute é a maior do mundo associação profissional para gestores de projeto, sem fins lucrativos. Fundada em 1969, a PMI fornece valor para mais de 2,9 milhões de profissionais que trabalham em quase todos os países do mundo. PMI avança carreiras, melhora o sucesso organizacional e torna a profissão de gestor de projetos reconhecida implementando certificações, ferramentas de pesquisa académica, publicações, cursos de desenvolvimento profissional e oportunidades de networking. Consultado em 09.09.2015: <http://www.pmi.org/>



É necessário entender o que leva uma empresa a realizar um projeto. Segundo, Franco (2001) é devido à mudança na tecnologia ou o ambiente físico da organização (mudanças técnicas) e mudanças na própria cultura da organização que vão desde a mudança das pessoas, valores e conhecimento até aos processos e estrutura da organização (mudanças culturais), onde o resultado pode levar a mudança para uma nova fábrica, introdução de uma nova tecnologia, a implementação de um novo sistema informático, entre outros.

Neste cenário empresarial assente nas tecnologias e palco de mudanças muito rápidas, os sistemas de informação de gestão de projetos cresceram nas últimas décadas, e os benefícios da documentação e integração de todas as fases do ciclo de vida do projeto tornaram-se mais evidentes e mais importantes (Archibald, Filippo, Filippo, 2012:4).

A Gestão de Projetos tem vindo a manifestar-se como um importante instrumento que permite às organizações enfrentar novos desafios o que levou a um elevado incremento tanto no número de indivíduos que detêm o cargo de gestor de projeto, como na quantidade de pesquisa que está a ser realizada e na quantidade de livros e artigos que estão a ser publicados (Brewer, 2005).

E são várias as razões que têm conduzido as organizações a optarem pela gestão de projetos, entre elas: o aumento da competição nos mercados por novos produtos e/ou serviços; a exigência de padrões de qualidade para produtos e/ou serviços agregados; a necessidade de atualização tecnológica, ou seja, inovação; o ambiente em mutação constante no que se referem às leis governamentais,



aquisições, fusões e reestruturação das organizações e a globalização e integração dos mercados (Kelling, 2002; Silva e Gil, 2013).

Essencialmente, é importante perceber para que servem, efetivamente os projetos e para Dvir e Shenhar (2007), os projetos são uma arma poderosa para criar valor económico e vantagem competitiva nas empresas. E segundo Kendall e Rollins (2003), projetos são criados para trazer benefícios para a organização. Os quais podem vir do aumento ou criação de novas receitas (novos produtos ou serviços), da redução de algumas despesas operacionais (como aumento ou não do retorno de alguns investimentos). Assim, no cenário atual de alta competitividade e grandes clientes, é cada vez mais importante a gestão profissional de projetos nas empresas para que as estratégias de negócio estejam integradas para atingirem melhores resultados. (Filho e Almeida, 2010:70).

Ao entendermos para que servem os projetos, conseguimos compreender a importância de gerir os projetos e que proveitos poderão trazer para a nossa estrutura.

Outra definição semelhante e também completa é referenciada por Roldão (2010:1) em que a gestão de projetos é o processo de planeamento, execução e controlo de um projeto, desde o seu início até à sua conclusão, com vista à prossecução de um objetivo final num certo prazo, com um certo custo e qualidade, através da mobilização de recursos técnicos e humanos.

Assim, o espaço de soluções é delimitado pelo Custo, Qualidade e Tempo, sendo as variáveis principais que atuam dentro desse espaço, os recursos técnicos e humanos, cf. Figura 2 (Roldão, 2010:5).



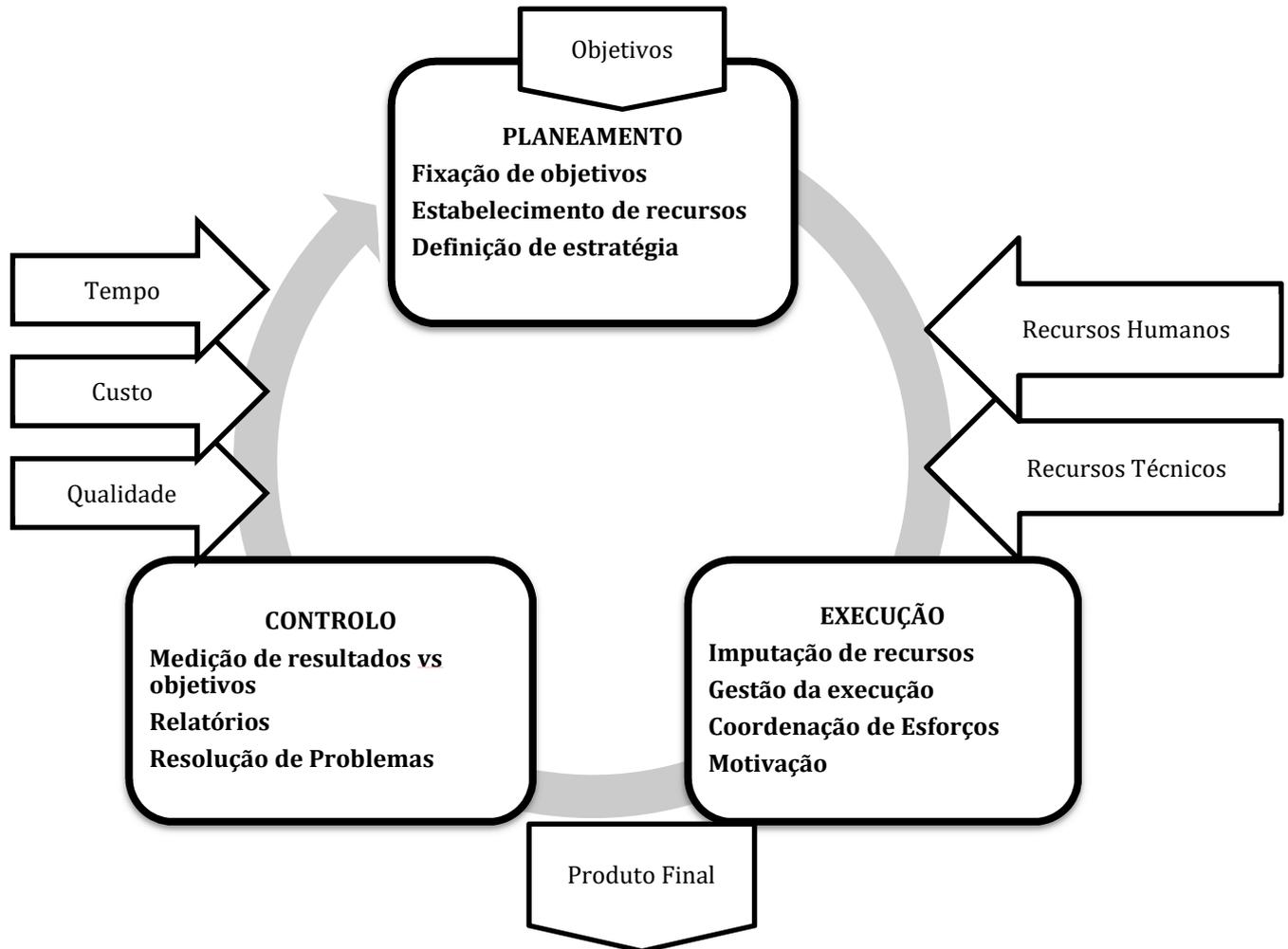


Figura 2 - Ciclo dinâmico de Gestão de Projetos adaptado de Roldão.
Fonte: Roldão (2000).

A complexidade inerente a todos os projetos implica que a concretização dos seus objetivos não se possa realizar pelo mero facto de estes estarem bem identificados ou de ter sido nomeado um gestor de projeto que reúna as qualidades que serão referidas mais à frente.



Para chegar ao resultado desejado é necessário seguir uma trajetória, frequentemente longa, que se decompõe numa série de passos ou etapas que devem ser adequadamente previstas e às quais irá recorrer, seguindo uma determinada ordem (Brand, 1992:16).

O ciclo de vida de projetos numa organização corresponde à sequência de atividades e decisões que vão desde o surgimento da ideia do novo produto e/ou serviço até à disponibilidade desse bem – tangível ou não – ou *deliverable* para a produção e comercialização. Cabe destacar que ciclo de vida de projetos não é o mesmo que ciclo de vida de produto. O primeiro define o que precisa ser feito para completar o projeto (Silva e Gil, 2013:157).

Os ciclos de projeto variam conforme a indústria ou tipo de projeto, além de poderem incorporar peculiaridades de cada organização. (Silva e Gil, 2013:157).

A decomposição do projeto em fases ou etapas é uma das peculiaridades da gestão de projetos e merece, portanto, uma consideração especial, devendo-se consultar as fases que habitualmente se sucedem noutros projetos, destacando aquelas ideias que tenham maior repercussão no grau de qualidade da gestão (Brand, 1992:65).

Assim, segundo Brand em todos os projetos existem três grandes etapas, cf. Figura 3:



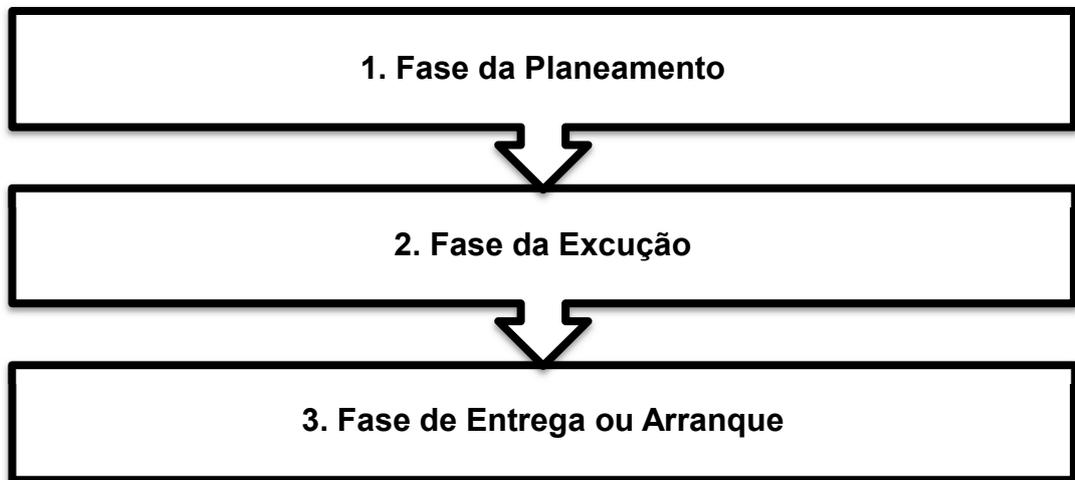


Figura 3 – Fases de projetos por Brand (1992).

Fonte: Elaboração própria.

Quando se adota a decisão de realizar o projeto, as três fases referenciadas fazem parte de qualquer projeto, como já foi mencionado anteriormente.

Outros autores como Vargas (1998) referem que a divisão das fases de um projeto pode variar conforme a sua natureza, oscilando entre 4 a 9 fases. O ciclo de vida de um projeto, isto é, as fases que compõem o projeto variam de projeto para projeto.

Sintetizando, é importante especificar que o projeto se divida em fases ou etapas. E a única forma de planificar, executar e controlar o projeto é identificar essas etapas, desenvolvendo o projeto segundo essa ordem lógica determinada, evidenciando periodicamente se a situação real se ajusta àquela que estava inicialmente prevista ou se,



pelo contrário, se estão a verificar desvios negativos (Brand, 1992).

Em resumo, os projetos são uma arma poderosa para criar valor económico e vantagem competitiva nas empresas (Dvir e Shenhar, 2007; Kendall e Rollins (2003). Assim, no cenário atual de elevada competitividade é cada vez mais importante a gestão profissional de projetos nas empresas para que as estratégias de negócio estejam integradas para atingirem melhores resultados (Filho e Almeida, 2010:70).

A gestão de projetos permite definir objetivos, adequar prazos para o desenvolvimento das diversas etapas e especialidades de projeto, controlar custos, primar com a qualidade das técnicas adotadas nos projetos e fomentar a comunicação. Tudo contribui para um aumento da produtividade.

No entanto, a gestão de projetos também está relacionada com a gestão das pessoas, que acaba por ser um desafio para os gestores de projeto. E o sucesso em gestão de projetos está principalmente associado ao sucesso da atuação do gestor de projetos na organização e na sua equipa, o que implica também uma comunicação bidirecional. Uma boa gestão de projetos implica necessariamente um bom gestor de projetos e uma equipa de profissionais adequados ao setor onde se insere a empresa.

3.1. As Funções do Gestor de Projetos

Um gestor de projetos com capacidades de gestão é a figura chave da gestão de projetos para garantir a realização dos objetivos estabelecidos.



Estudos como o de Frank (2002) revelam que o gestor de projeto tem influência direta sobre 34-47% do sucesso do projeto e destacam papel decisivo no planeamento, execução e controlo do projeto (Brand, 1992:47).

Diferentes estudos têm destacado as competências específicas e uma consciencialização crescente da relação entre um bom gestor de projetos e o sucesso final do projeto (Avots, 1969; Belassi e Tukul, 1996; Crawford, 2000; Sayles e Chandler, 1971; Ahadzie, 2007; Hwang e Jian, 2013:272; Brown,1993:112).

Um gestor de projetos precisa de uma equipa para implementar cada projeto o que implica que as aptidões dos elementos desta equipa devem estar de acordo com o projeto que por sua vez está inserido numa empresa de um determinado setor (Franco, 2001:25).

Desta forma o gestor de projetos precisa de ter conhecimentos profissionais de relevo sobre o projeto que está a implementar e também conhecimentos no âmbito da comunicação e das relações humanas para que o trabalho seja executado (Brown, 1993:32),

Para Brown (1993:20), as funções de qualquer gestor devem incluir o seguinte:



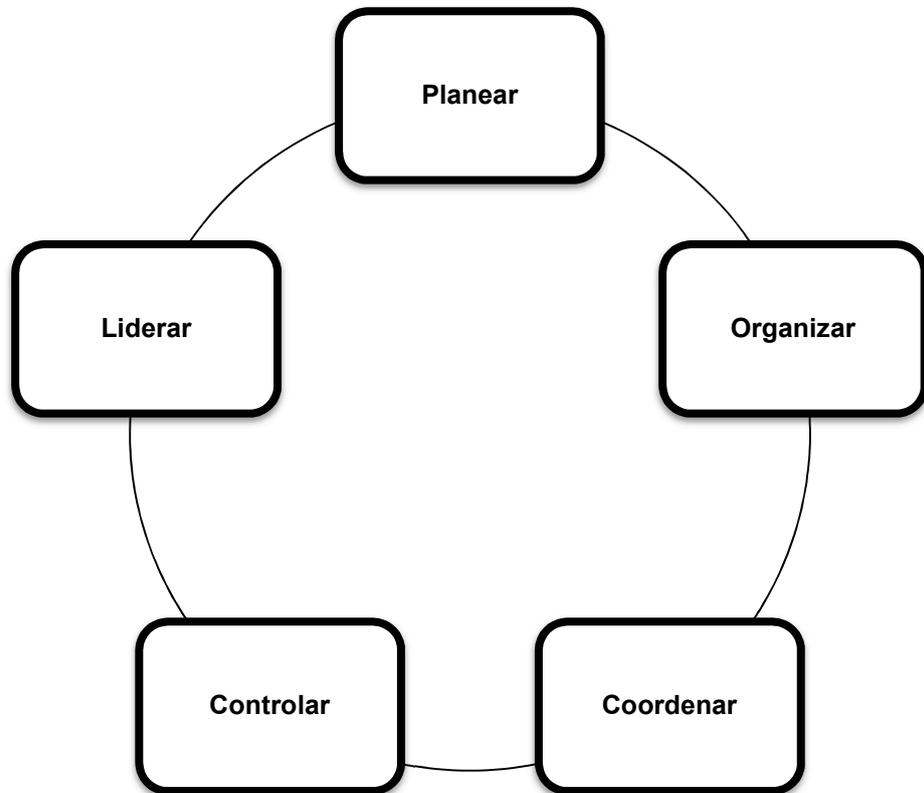


Figura 4 – Funções do gestor de projetos por Brown (1993).

Fonte: Elaboração própria.

Brown (1993:105) volta a reforçar e afirma que na maior parte dos projetos o meio mais importante são as pessoas e gerir pessoas com sucesso é algo muito completo.

Assim, um gestor de projeto bem-sucedido deve ser um grande comunicador, pois saber comunicar na gestão de projetos é uma competência que nunca é perfeita, que pode ser sempre melhorada e



é fundamental para sermos capazes de iniciar e mobilizar um projeto eficaz.

No contexto da gestão de projetos, o gestor de projetos responsabiliza-se pela entrega de todos os componentes de um projeto, por planeá-lo e determinar os recursos exigidos, obter os recursos a serem alocados e garantir a resolução de problemas, antes que adiem ou interrompam qualquer atividade (Newton, 2011). O aspeto mais decisivo em gestão de projetos é ter uma visão tão clara quanto possível do resultado final do projeto, ou seja, dos objetivos a atingir (Roldão, 2010:99). Em todas as fases de um projeto, a equipa deve avaliar o projeto e resolver rapidamente os problemas que surgem para a conclusão do projeto dentro do prazo e de acordo com o orçamento estipulado (Levine, 2002:44).

De acordo com Brown (1993), os objetivos do projeto devem estar alinhados com os objetivos do negócio e serem mensuráveis em termos de qualidade, quantidade, duração, custos e produto final. Os objetivos ainda devem ser realizáveis, consistentes, facilmente compreendidos, em número reduzido e ter o total apoio e empenhamento da gestão sénior, do patrocinador do projeto e dos utilizadores.

Todos os gestores de projetos devem ter em conta as relações entre os objetivos e o Tempo, Custo e Qualidade, cf quadro um adaptado de Brown (1993:29).



Objetivos do Projeto	
Tempo	Dentro de um determinado período de tempo, há que planear.
Custo	De acordo com um orçamento, há que orçamentar.
Qualidade	De acordo com um standard de qualidade, há que controlar.

Quadro 1 - Objetivos do Projeto, (Roldão, 2010).

Fonte: Elaboração própria.

Planear requer muita informação, e a quantidade e a qualidade de informação que está disponível pode ser inversamente proporcional ao tempo que demora a passar do plano à execução das tarefas, aspetos que o gestor de projetos deve considerar (Brown, 1993:55).

Para Lewis (1999:160) uma das principais responsabilidades de um gestor de projetos é garantir que as coisas sejam feitas como deve ser, por outras palavras, que se mantenha o controlo de projetos.

3.2. Competências do gestor de projetos

Após a enumeração das tarefas do gestor de projetos, é importante realçar as competências adicionais do gestor de projetos que são inerentes à execução da sua função, mas que nem sempre fazem



parte da formação profissional. Aqui enquadra-se a necessidade de liderar a equipa e de comunicar com os membros da sua equipa e por vezes com os stakeholders da empresa, o que implica ter um conhecimento sobre como funcionam as técnicas de comunicação, apesar de não ser sua tarefa específica dominar a implementação de todas as técnicas.

A liderança por parte do gestor de projetos influencia os colaboradores e reduz a incerteza do grupo, atuando como um centro vital de comunicações que liga todas as partes do projeto. A existência de deficiências na liderança potencia o aumento de problemas o que coloca em causa o cumprimento do projeto.

A comunicação planeada e eficaz permite dotar o projeto de visibilidade no interior e exterior da empresa.

É importante frisar que o sucesso do projeto depende das perceções dos Stakeholders, os diferentes públicos da empresa que podem influenciar ou são influenciados pelo projeto (Bryde, 2003; Bryde e Brown, 2004; Wit, 1988; Milosevic e Patanakul, 2005; Vezzoni, et al.). Assim, os Stakeholders exercem influência sobre os objetivos e os resultados do projeto.

A equipa de Gestão de Projetos precisa de identificar as partes interessadas, determinar suas necessidades e expectativas e realizar a gestão da sua influência em relação aos requisitos para garantir que seja um projeto bem-sucedido. Posto isto, o sucesso em projetos é usualmente definido como cumprir os objetivos de tempo, custo e qualidade e satisfazer os Stakeholders do projeto (Patah e Carvalho, 2012).



Já por Bristol, Yeatts e Carneiro (2010) o sucesso como gestor de um projeto requer o equilíbrio entre competências, habilidades interpessoais e habilidades conceituais que produzem o resultado pretendido e, para demonstrar essas competências, os gestores aplicam os seus conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas durante as fases do projeto. E para Basgal et al. (2009) o sucesso da gestão de projetos vai depender de competências tais como: liderança, motivação, capacidade de se comunicar e alinhamento estratégico. Essas competências aliadas às ferramentas e metodologias específicas procuram facilitar a atividade do gestor e da equipa de um projeto. Sendo assim, se o gestor visa o sucesso dos projetos que realiza, ele deverá preocupar-se não exclusivamente que esse seja bem-sucedido ao seu entendimento, mas sim, no entendimento do cliente. Para Newton (2010:9) a felicidade, satisfação ou prazer em favor do cliente é essencial para um gestor de projetos bem-sucedido (Noro e Bronzatti, 2013:88).

Em resumo, presentemente, as organizações bem-sucedidas garantem que os gestores de projeto adquirirem as competências necessárias para serem bem-sucedidos nas suas funções. Uma vez que se fazem elevados investimentos em projetos é importante que o mesmo aconteça com os profissionais afetos aos projetos.

Assim, um gestor de projeto bem-sucedido deve, adicionalmente à sua formação profissional específica, ser um líder e um comunicador, ambas as vertentes fundamentais para iniciar e mobilizar um projeto eficaz.



4. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS

O papel da comunicação no âmbito da gestão de projetos, uma temática que tem vindo a ser estudada noutros países, mas que ainda está numa fase exploratória. A Comunicação tem sido salientada como área importante nas empresas e como uma grande aliada na gestão empresarial, quando é implementada tendo por base um plano de marketing e comunicação de forma a permitir resultados eficazes (Carrillo Durán, 2011, Lopes et al, 2012; Breva Franch et al., 2014; Lopes, 2014; Lopes e Rosário 2014; Lopes e Varela, 2014; Varela et al. 2014).

Neste trabalho a comunicação é abordada como um complemento que os gestores empresariais e de projeto devem ter uma vez que esta permite um aumento da produtividade.

Este estudo permitiu aclarar que, por um lado, cada vez mais são formadas equipas para trabalharem em projetos e por outro os membros da equipa têm de trabalhar em conjunto para assegurar o sucesso do projeto. Neste âmbito surge a necessidade de comunicar e mais especificamente o fato de que é essencial no que se refere à coordenação e realização de tarefas.

Presentemente tem sido estudada a forma de como a comunicação pode beneficiar o desenvolvimento do projeto. E, atualmente, poucos podem discordar que a comunicação é um fator chave para uma gestão de projetos eficaz. A importância colocada na comunicação realizada no âmbito da gestão de projetos, tem vindo a crescer desde 1990. Adicionalmente, tem vindo a ser estudada a integração da comunicação como uma competência dos gestores de projeto.



Alguns estudos abordam a comunicação como sendo uma boa ajuda no desempenho da equipa de gestores de projeto.

Como o estudo de Patrashkova-Volzdoska et al. (2003:262) que refere que a comunicação é o meio através do qual os membros da equipa partilham informação considerada necessária para o sucesso do trabalho. Estes investigadores estudaram a relação entre os níveis de comunicação da equipa e o seu desempenho e destacam três meios de comunicação utilizados para manter a comunicação entre os membros da equipa: comunicação face-to-face, telefone e email. Apesar de ser um estudo pouco profundo mostra que esta ligação começa a ganhar o seu espaço na comunidade académica.

Por seu lado, Lievens (2000:733), refere que a comunicação realizada pela equipa de projeto pode ser incluída na comunicação intra-projeto e na comunicação extra-projeto. A Comunicação intra-projeto refere-se à comunicação entre os membros da equipa de projeto. A comunicação extra-projeto engloba as relações que existem entre a equipa do projeto e outras pessoas externas ao projeto e que poderão ser ligações a fontes de informação.

Após o exposto, é possível confirmar que noutros países a comunicação tem vindo a ser estudada como tendo um papel importante no sucesso da gestão de projeto.

No âmbito do estudo que serviu de base a este artigo, o objetivo inicial era perceber se os gestores de projetos conhecem as principais ferramentas de comunicação interna e externa e se em determinados momentos do projeto são envolvidos diretamente na sua implementação, uma vez que são da competência das equipas de comunicação.



5. ESTUDO EMPÍRICO REALIZADO JUNTO DE GESTORES DE PROJETO

Tendo por objetivo a análise do papel do gestor de projeto e do papel da comunicação na gestão de projeto, considerando os estudos reduzidos sobre a comunicação na gestão de projetos, surgiu a necessidade de fazer uma pesquisa prática junto dos profissionais da área.

Tendo em conta o objeto de estudo, foi enviado um questionário aplicado a gestores de projetos e a membros de equipas de projeto, de empresas e de consultoras. Este questionário incluía vertentes diferentes e permitiu recolher dados que poderão ser analisados posteriormente.

No âmbito deste artigo, apurámos a informação referente à importância da comunicação na Gestão de Projetos. As questões colocadas tinham como objetivo perceber dois pontos fundamentais:

1 - Se a comunicação era considerada importante para os gestores de projeto e para os membros da sua equipa.

2 – Se estes profissionais sabem distinguir os diferentes tipos de comunicação: publicidade, relações públicas, assessoria de imprensa, organização de eventos, comunicação interna.



5.2. Caracterização da Amostra

Este estudo foi aplicado a uma amostra constituída por Gestores de Projetos e por profissionais que constituem as equipas de gestão de projetos, dado que estes poderão ajudar a estimar o papel da comunicação no seio da equipa e entre a equipa e os outros públicos da empresa.

Os profissionais que constituem a amostra deste estudo integram grandes empresas de diferentes sectores de atividade como firmas consultoras em fiscalidade, fabricantes de produtos químicos e ainda no sector da mobilidade rodoviária.

Após a redação completa do questionário, este foi enviado a trinta gestores de projeto e ou profissionais das equipas de projeto, constituindo este número uma amostra suficiente para este estudo exploratório que pretende iniciar um levantamento de dados pertinentes para esta temática. Obtiveram-se quinze respostas válidas, correspondendo a 50% de taxa de retorno.

Este estudo tem por base a aplicação de um questionário construído após uma entrevista teste presencial onde se conseguiu identificar os parâmetros a medir nas questões.

O presente estudo baseia-se num design de pesquisa descritivo, uma vez que se procura examinar as características de um determinado grupo, através de uma análise de dados recolhida por questionário (Malhotra, 2010).



Tanto para o pré-teste como para o questionário, foi decidido utilizar a escala de Likert, que segundo Freixo (2010), é uma das mais utilizadas no campo das ciências sociais. A principal vantagem desta escala está relacionada com o facto de esta ser fácil de construir e de gerir, para além da clareza para os entrevistados que compreendem facilmente o modo de a usar, tornando-se adequada para ser usada através de correio eletrónico, como no presente caso (Malhotra, 2010).

Os questionários foram enviados por e-mail e devolvidos preenchidos pelos inquiridos. Optou-se pelo envio de e-mail de forma a ser mais personalizado e mais rápido o contacto. O processo foi acompanhado telefonicamente para ser possível uma explicação verbal da investigação junto dos membros da amostra.

6. ANÁLISE DE RESULTADOS

As respostas do questionário aplicado a gestores de projetos e aos profissionais que constutem as equipas de gestão de projetos revelaram que a maioria dos inquiridos cerca de 53% são do sexo masculino, enquanto que o sexo feminino representa cerca de 47% da amostra. Dado que não existe uma significativa discrepância entre as percentagens apresentadas, é possível afirmar que existem tanto homens como mulheres a trabalhar na vertente da gestão de projetos, sem a predominância de um género.

Relativamente à faixa etária, a maioria dos inquiridos apresenta ter uma idade entre 30 a 40 anos, correspondendo a cerca de 66,7% da população. Significa que à partida são pessoas que já têm experiência e que ainda poderão vir a acompanhar a evolução da gestão de projetos na organização onde se encontram inseridas. Cerca de



26,7% têm idade entre os 40 a 50 anos e os restantes 6,7% têm entre 50 a 60 anos.

Relativamente aos resultados que se destacam para este artigo, no que diz respeito à questão “a comunicação é um fator de sucesso na gestão de projetos?”, a grande maioria dos inquiridos, 86,7% concordam totalmente e os restantes 13,3% concordam. A comunicação é considerada pelos inquiridos como um fator de sucesso na gestão de projetos.

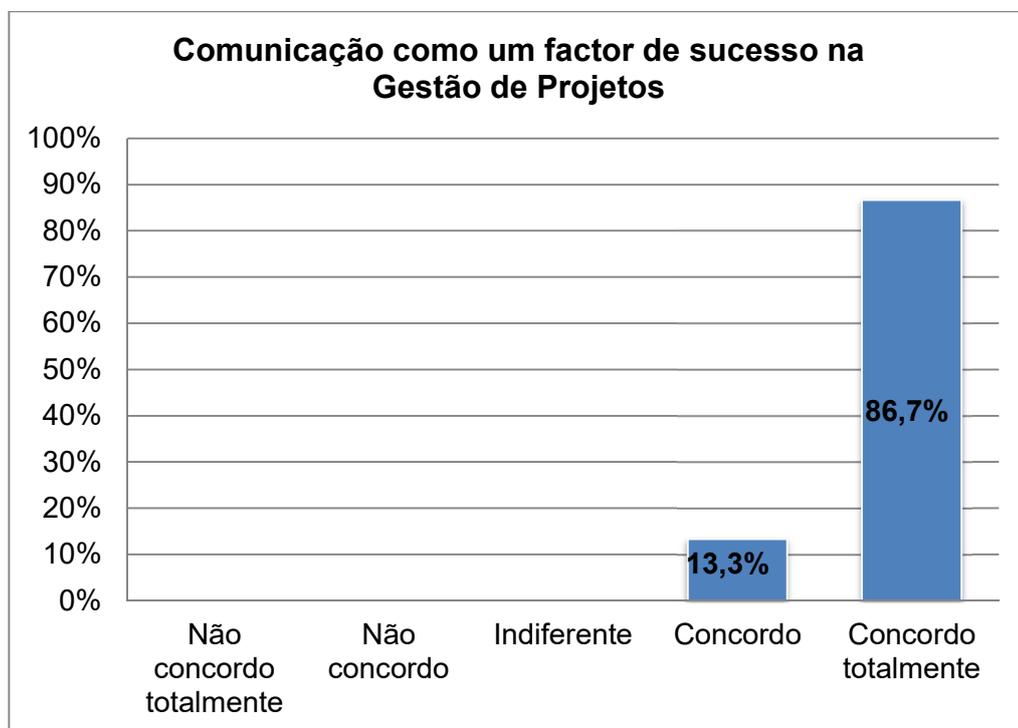


Gráfico 1 – Comunicação como um fator de sucesso na Gestão de Projetos.

Fonte: Elaboração própria

Os resultados revelam que a comunicação assume um papel influente e útil na vida de um projeto, prestando um contínuo *feedback* e pontos de situação para identificação atempada de obstáculos/tarefas.



A contínua melhoria na comunicação, para que ela seja direta, clara e concisa, é importante para o sucesso dos projetos e das organizações. Pois, ela é considerada como um fator crítico de sucesso para as relações humanas, do mesmo modo que desempenha um papel muito importante na gestão de projetos.

Relativamente à questão “Contribuição da gestão de comunicação dentro da organização para uma imagem positiva do projeto” as respostas dos inquiridos encontram-se divididas entre “quase sempre” 46,7% e “sempre” 53,3%.

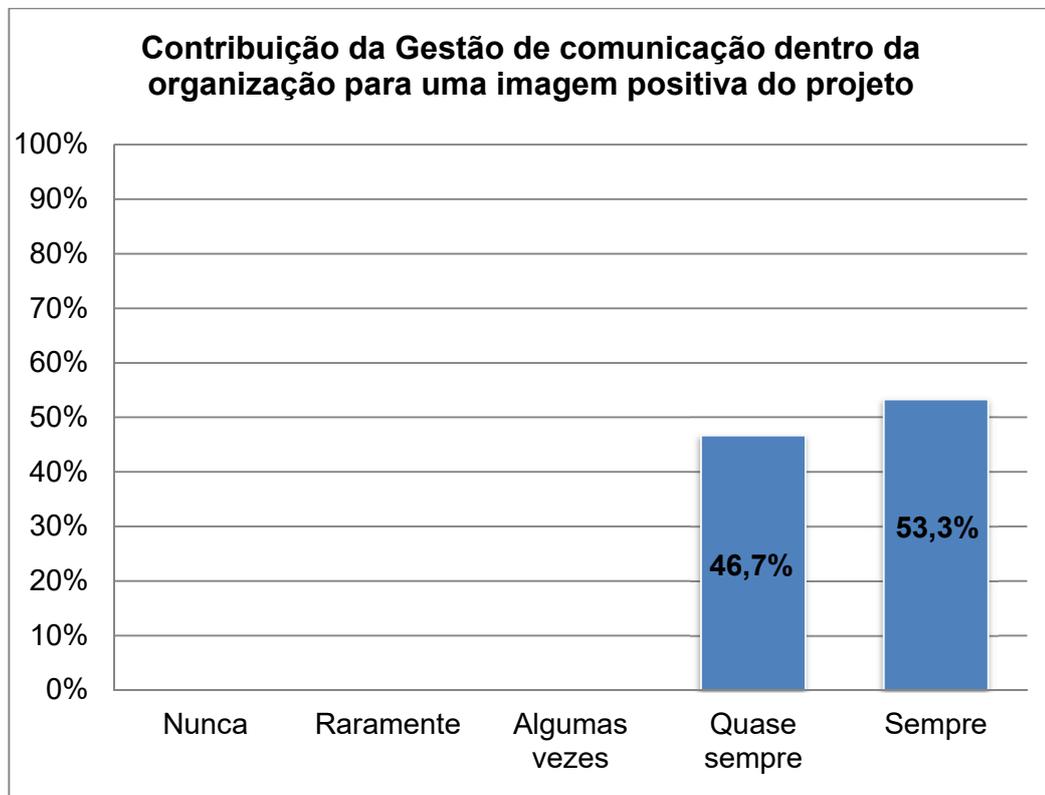


Gráfico 1 - Contribuição da Gestão de Comunicação.

Fonte: Elaboração própria.



A totalidade dos inquiridos reconhecem que a gestão da comunicação dentro da organização contribui sempre para uma imagem positiva do projeto. Este resultado permite concluir que presentemente os gestores estão mais sensíveis às questões da comunicação reconhecendo que há mais valias para a gestão do projeto e conseqüentemente para a gestão empresarial quando esta é implementada com eficácia.

No que diz respeito à questão número três sobre as diferentes técnicas de comunicação, os inquiridos afirmam na sua maioria que utilizam a comunicação interna no interior da equipa e entre a equipa de gestão de projeto e a empresa.

As outras técnicas como a assessoria de imprensa e a publicidade são utilizadas para a comunicação com os públicos externos e os gestores de projeto afirmam ter um contato reduzido destas técnicas e algum desconhecimento da forma de como são implementadas, o que sugere que as funções como as Relações Públicas e a Publicidade são desempenhadas por profissionais especializados e com formação específica.



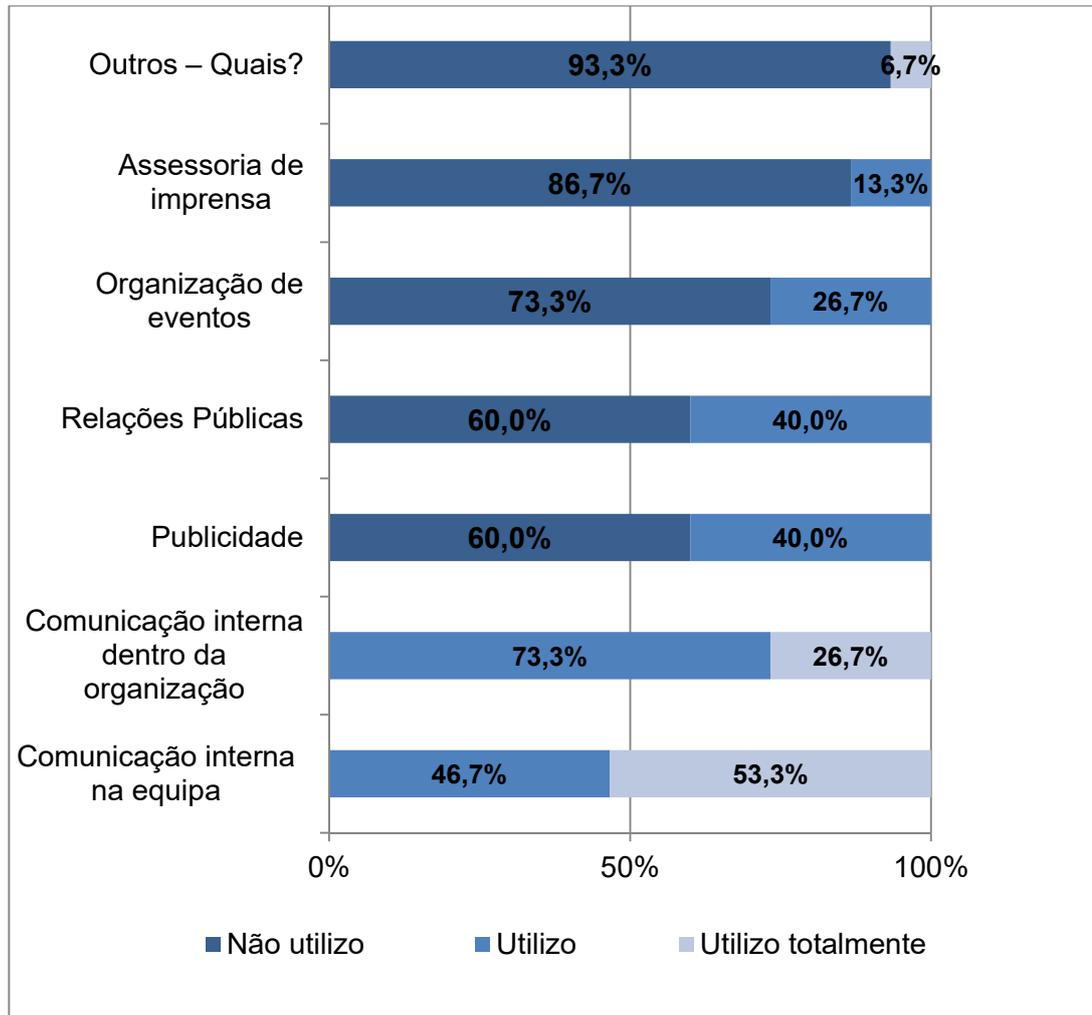


Gráfico 3 – Técnicas de Comunicação desenvolvidas num Projeto.

Fonte: Elaboração própria.

Um bom gestor de projetos tem de investir na comunicação e para que ela seja eficaz é preciso adotar as técnicas de comunicação que lhe parecem mais adequadas de acordo com a natureza do projeto.

As respostas analisadas demonstram que:

- Os gestores de projeto e os profissionais inseridos nas equipas de gestão de projeto consideram a comunicação eficaz é uma mais valia



para a concretização do projeto dentro dos prazos e dos orçamentos estipulados.

- A comunicação interna é a técnica mais utilizada por os profissionais da gestão de projetos no interior da equipa e entre a equipa e a organização. O que permite sugerir que a comunicação interna é essencial ao sucesso do projeto.

As técnicas menos aplicadas por os membros da equipa são a assessoria de imprensa, a publicidade e a organização de eventos, estas são também técnicas que exigem um maior conhecimento das mesmas para que sejam trabalhadas com sucesso. A acrescentar que a assessoria de imprensa e a publicidade são utilizadas para comunicar com o público externo, função que não é atribuída ao gestor de projeto.

5. CONCLUSÕES

A comunicação é uma ferramenta da gestão que ajuda a criar e fortalecer uma imagem positiva da organização e a divulgar os projetos e a criar parceria. Os diferentes públicos organizacionais internos e externos precisam de conhecer a empresa e os seus projetos para que possam participar direta ou indiretamente.

A constante comunicação interna inerente ao projeto assegura o compromisso. Os profissionais consideram que um bom gestor de projetos tem de investir na comunicação e para que ela seja eficaz é preciso adotar as técnicas de comunicação que lhe parecem mais adequadas de acordo com a natureza do projeto.



Por outro lado, se o trabalho do gestor de projetos contribui para uma correta implementação das fases do projeto tendo como objetivo final não permitir a derrapagem de custos, a comunicação eficaz, sobretudo a interna, contribui para o seu êxito.

Na entrevista que serviu de base ao questionário, foi possível auferir que o(a) gestor(a) de projeto reconhece a importância da comunicação externa no que diz respeito à criação de relações com os possíveis parceiros para o projeto. No entanto explica que conhece alguns procedimentos de como implementar e que por vezes é convidado(a) a participar em algumas ações das diferentes vertentes da comunicação externa como as relações públicas, a publicidade, a assessoria de imprensa, a organização de eventos e os patrocínios e ainda a comunicação digital. Conclui referindo que estas devem ser implementadas por profissionais do marketing e da comunicação.

A comunicação externa sobre a empresa e os seus projetos ajudam a criar e a solidificar uma imagem positiva junto dos diferentes stakeholders.

Este estudo empírico pretendeu ser um trabalho de investigação exploratório para permitir levantar informação útil a futuras investigações. Assim, destaca-se a necessidade de aprofundar esta ligação da comunicação à gestão de projetos, através da inserção de conteúdos de comunicação nos cursos de gestão e paralelamente procurar estreitar a colaboração entre os profissionais das duas vertentes nos locais de trabalho.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acadia, D. (2007). *A model for predicting the performance of project managers in mass house building projects in Ghana*. PhD thesis. University of Wolver Hampton. England.

Arquibaldo, R. D., De Filippo, I., & Di Filippo, D. (2012). The six-phase comprehensive project life cycle model including the project incubation/feasibility phase and the post-project evaluation phase. *PM World Journal*, 1(5), 1-40.

Association of Project Management (APM) (1995). *Body of Knowledge (BoK) Revised January*. (version 2).

Avots, I. (1969). Why does project management fail? *California Management Review* 24 (4),77–88.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70. Lisboa

Basgal, D. et al. (2009). Sob a Perspectiva do Diamond Framework. *Revista Mundo Project Management*. [S.l.], n. 25. 37-43.

Belassi, W. e Tukel, O. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management* 14 (3), 141–151.

Brand, J. (2001). *Direcção de Gestão de Projetos*. Lidel – Edições Técnica Limitada.

Breva Franch, E., Lopes, P., Consuelo Balado, A. (2014). The creativity of the outdoor advertising in the telecommunication



sector: A Case Study in Spain and Portugal. *Anàlisi, Quaderns de Comunicació i Cultura*. Issue 51. ISSN: 2340-5236. P.17-34. <http://journals.uoc.edu/index.php/analisi/article/view/n51-brevalopes-ballado>

Brewer, J. L. (2005). Project Management Best Practices to Increase Success. *Encyclopedia of Information Science and Technology (IV)*, 2005, 2335-2340.

Bristol, P.; Yeatts, G. e Carneiro, M. (2010). Fale a linguagem da liderança. *Revista Mundo Project Management*. [S.l.], n. 35, pp. 62-69.

Brown, M. (1993). *A gestão de projectos com sucesso*. Editorial Presença. Coleção Gestão Essencial. 1ª edição. Lisboa.

Bryde, D. e Brown, D. (2004). The Influence of a Project Performance Measurement System on the Success of a Contract for Maintaining Motorways and Trunk Roads. *Project Management Journal*. 4 (35).

Bryde, D. J. (2003). Project management concepts, methods and application. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 775-793.

Caralli, R. (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University. Pittsburgh.

Chiavenato, I, (1995). *Introdução à teoria geral da administração*. Markon. 4ª Edição. Rio de Janeiro.



Chiocchio, P. (2007). Project team performance: A study of electronic task and Coordination communication. *Project Management Journal*. Vol. 38, No. 1, pp. 97-109.

Chung, K. H. (1937). *Management Critical Success Factors*. Allyn and Bacon. Boston

Cooke-Davis, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management* 20 (3), 185–190.

Crawford, J. e Cabanis-Brewin, J. (2006). *Optimizing human capital with a strategic project office: select, train, measure, and reward people for organization success*. Boca Raton: Auerbach.

Crawford, L. (2000). *Project management competence: the value of standards*. A thesis submitted for the degree of Doctor of Business Administration. Henley Management College/Brunel University. United Kingdom.

Cutlip, S. Center, A., e Broom, G. (1994). *Effective public relations*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall. NJ.

De Wit, A. (1988) Measurement of Project Success. *Journal of Project Management*. 6 (3).

Drucker, P. (1977). *People and performance: The best of Peter Drucker on Management*. Routledge edition of 2011. New York.

Drucker, P. (1994). *Administração Teoria, Processo e Prática*. Makron Book, 2ª Edição. São Paulo.



Dvir, D. e Shenhar, A. (2007). *Reinventing project management: the diamond to successful growth and innovation*. 1ª Edição. Massachusetts: Harvard Business School Press.

Filho, J. R. F. e Almeida, N. O. (2010). Definindo Sucesso em Projetos. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*. v. 1, n. 2, 68-85. São Paulo.

Franco, H. (2001). *Guia Prático para a Gestão de Projetos*. SOL-S, Soluções de Suporte e Manutenção Informática, S. A. Lisboa.

Freixo, M. (2010). *Metodologia científica, Fundamentos, métodos e técnicas*. Instituto Piaget. Lisboa.

http://home.gwu.edu/~kwak/PM_History.pdf consultado a 20 de setembro de 2013.

Hwang, B. G. e Jian W. (2013). Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. *International Journal of Project Management*. 31. 272–284.

Kelling, R. (2002). *Gestão de projetos: uma abordagem global*. São Paulo: Saraiva

Kendall, G. e Rollins, S. (2003). *Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed*. Boca Raton, FL, USA: J. Ross Publishing Inc.

Kwak, Y. H. (2005). *A brief history of Project Management. The story of managing projects*. Elias G. Carayannis et al. (9 eds).



Levine, H. (2002). *Practical project management: tips, tactics, and tools*. John Wiley & Sons, Inc. New York.

Lewis, J. (1999). *Manual Prático da gestão de projetos*. Edições CETOP. Lisboa.

Lievens, A., e Moenaert, R. (2000). Project team communication in financial service innovation. *Journal of Management Studies*,37(5), 733-766.

Lock D. (1994). *Project Management*. 5th ed. Gower. Aldershot.

Lopes, P, Varela, M., Carrillo Durán, V., Rosário, F. (2012). The Internet and the communication of outdoor advertising market. Web analyse of outdoor advertising companies in Portugal. *International Business and Economics Review*, Nº 3, ISSN 1647-1989.

Lopes, P. (2014). *As campanhas de Publicidade Exterior e a sua memorização – estudo realizado junto de um grupo de consumidores*. Comunicação Global, Cultura e Tecnologia: Livro de Atas do 8º Congresso SOPCOM. Lisboa. P.287-292. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/29597>

Lopes, P. e Rosário, F. (2014). *Perfumes vendidos na Internet. Moda ou Fenómeno?* Comunicação Global, Cultura e Tecnologia: Livro de Atas do 8º Congresso SOPCOM. Lisboa. P.816-823. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/29597>



Lopes, P., & Varela, M. (2014). Global University Environment– Which Marketing Strategies? *INTED2014 Proceedings*, 3086-3094.

Malhotra, N. (2010). *Marketing research an applied orientation*. Prentice Hall. New Jersey.

Moya, G. e Raigada, P. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social*. Sintesis Editorial. España.

Newton, R. (2011). *O Gestor de Projetos*. 2ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Noro, G. B. & Bronzatti, B. (2013). A Influência das Características do Gestor no Sucesso da Gestão de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*. v. 4, n. 1, p. 77-115. São Paulo.

Oisen, R. P. (1971). Can project management be defined? *Project Management Quarterly*, 2(1), pp.12-14.

Patah, L. A. e Carvalho M. M. (2012). Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: Um Estudo Quantitativo do Relacionamento entre estes conceitos. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*. v. 3, n. 2, p 178-206. São Paulo.

Patrashkova-Volzdoska, R., McComb, S., Green, S. e Compton, W. (2003). Examining a Curvilinear Relationship Between Communication Frequency and Team Performance in Cross-Functional Project Teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 50, No. 3, 262-269.



PMBOK, (2004). *Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*. Project Management Institute. 3ª edição.

PMI Standards Committee, (1996). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. PMI Publishing Division.

Roldão, V. (2000). *Gestão de Projetos. Uma Perspectiva Integrada*. Monitor - Projetos e Edições, Lda. 1ª Edição. Lisboa.

Roldão, V. (2010). *Gestão de Projectos - Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo*. Monitor - Projetos e Edições, Lda. 2ª Edição. Lisboa.

Russo, R., Ruiz, J. M. e Cunha, R. P. (2005). Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. *Revista Produção*. [S.l.], v. 15, n. 3, 362-375.

Sayles, L., Chandler, M. (1971). *Managing large systems*. Harper and Row, New York.

Shenhar, A. J., Levy, O. e Dvir, D. (1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal*, v. 28, n. 2, 5-13.

Silva, E. e Gil, A. (2013). Inovação e Gestão de Projetos: Os “Fins” Justificam os “Meios”. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, v. 4, n. 1, 138-164. São Paulo.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill Interamericana de Espanã, S.A.U., 2ª edição. Madrid.



Varela, M. Lopes, P., Ramalhoto, F. Cheben, J., Carrillo Durán, M.V. (2014). Events Role In Marketing And Communication Management. *International Buiness and Economics Review*, nº 5, 122-139.

Vargas, R. V. (1998). *Gerenciamento de Projetos com o Microsof Project 98*. BRASPORT Livros e Multimídia. Rio de Janeiro.

Vezzoni G., Júnior A. C P., Júnior A. L. B. e Silva, S. L. (2013). Identificação e Análise de Fatores Críticos de Sucesso em Projeto. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*. v. 4, n. 1,116-137. São Paulo.

Wit, A. (1988) Measurement of Project Success. *Journal of Project Management*. 6 (3).

